

---

# **BACHELORARBEIT**

---

Frau  
**Luccia Koehnlein**

**Performance Marketing bei  
Social-Profit-Organisationen  
am Beispiel des Caritasver-  
bandes**

**2015**

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Performance Marketing bei Social-Profit-Organisationen am Beispiel des Caritasver- bandes**

Autor/in:  
**Frau Luccia Koehnlein**

Studiengang:  
**Tourismus-, Hotel- und Eventmanagement**

Seminargruppe:  
**BM12wT1-B**

Erstprüfer:  
**Prof. Heinrich Wiedemann**

Zweitprüfer:  
**Dr. Georg Puchner**

Einreichung:  
München, 24.06.2015

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Performance marketing referring to social profit organizations using the example of the Caritas**

author:

**Ms. Luccia Koehnlein**

course of studies:

**tourism-, hotel and eventmanagement**

seminar group:

**BM12wT1-B**

first examiner:

**Prof. Heinrich Wiedemann**

second examiner:

**Dr. Georg Puchner**

submission:

**Munich, 24.06.2015**

---

## **Bibliografische Angaben**

Koehnlein, Luccia:

Performance Marketing bei Social-Profit-Organisationen am Beispiel des Caritasverbandes

Performance marketing referring to social profit organizations using the example of the Caritas

49 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2015

## **Abstract**

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Problemstellung, dass auch Social-Profit-Organisationen, wie der Caritasverband, vor allem auf Grund ihrer meist knappen Ressourcen unter dem Druck stehen, die hohen Ausgaben im Marketing zu rechtfertigen und zu optimieren. Durch Experteninterviews mit fünf Kreisgeschäftsführern der Caritas Zentren wird die bisherige Vorgehensweise im Marketing sowie das aktuelle Verständnis von Performance Marketing ermittelt. Darauf basierend werden Handlungs- und Implementierungsempfehlungen ausgesprochen. Diese sind speziell auf die Bedürfnisse eines Caritas Zentrums angepasst und ermöglichen eine systematische und strukturiere Optimierung der Marketingmaßnahmen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Hinführung zum Thema.....	1
1.2 Stand der Forschung und Forschungsbeitrag dieser Arbeit.....	2
<b>2 Performance Marketing bei Social-Profit-Organisationen.....</b>	<b>4</b>
2.1 Performance Marketing.....	4
2.2 Besonderheiten des Sozio-Marketings.....	6
2.3 Wege einer erfolgreichen Implementierung und Umsetzung von Performance Marketing in einer Organisation .....	11
2.3.1 Ziele und Funktion .....	13
2.3.2 Kennzahlen.....	15
2.3.3 Mögliche Wege der Umsetzung .....	16
<b>3 Erhebung in Form einer Expertenbefragung.....</b>	<b>17</b>
3.1 Erläuterung der angewandten Methodik.....	17
3.2 Auswertung.....	20
3.3 Diskussion der Ergebnisse.....	29
<b>4 Handlungs- und Implementierungsempfehlungen für Performance Marketing im Caritasverband .....</b>	<b>32</b>
4.1 Die Einführung eines Kennzahlensystems .....	32
4.2 Die Balanced Scorecard als geeignetes Kennzahlensystems für den Caritasverband.....	34
4.2.1 Die vier Perspektiven .....	35
4.2.2 Die Verknüpfung der Balanced Score Card mit der Unternehmensstrategie.....	38
4.2.3 Die Umsetzung .....	39
<b>5 Fazit und Ausblick .....</b>	<b>48</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>X</b>
<b>Anlagenverzeichnis.....</b>	<b>XIII</b>
<b>Anlagen.....</b>	<b>XIV</b>

---

<b>Eigenständigkeitserklärung .....</b>	<b>XXVII</b>
---	--------------

## Abkürzungsverzeichnis

Bzw.	Beziehungsweise
Sog.	Sogenannt
Vgl.	Vergleiche
SHV	Shareholder Value
BSC	Balanced Scorecard
s.	Siehe
SGE	Strategische Geschäftseinheit

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Marketing Controlling .....	5
Abbildung 2: Verortung des Sozio-Marketings.....	6
Abbildung 3: Die betriebswirtschaftlichen Grundfunktionen .....	7
Abbildung 4: Leistungen im sozialen Sektor .....	10
Abbildung 5: Die vier Perspektiven.....	37
Abbildung 6: Beispiel einer Ursachen-Wirkungsmatrix .....	43
Abbildung 7: Beispiel einer ausgearbeiteten Balanced Scorecard.....	47



# 1 Einleitung

## 1.1 Hinführung zum Thema

Auch wenn Marketing laut BAUER/STOKBURGER/HAMMERSCHMIDT (2006) im letzten Jahrhundert in den meisten Unternehmen einen ganz eigenen Stellenwert erreicht hat, wurde es noch lange zu den „weichen Daten“ gezählt, dessen Ergebnisse als kaum quantifizierbar galten. Da Produkt- und Herstellungskosten in der Vergangenheit minimiert werden konnten, die Marketingkosten jedoch stetig steigen und in vielen Unternehmen bis zu 50 Prozent der Gesamtausgaben einnehmen, fordert das Topmanagement jetzt erhöhte Transparenz der Kosten und Nutzen der Marketingaktivitäten. Gleichzeitig steigt der Druck, sich auf Grund der jährlichen Investitionen, teilweise in Milliardenhöhe, zu rechtfertigen. So konnte in den letzten Jahren ein Paradigmenwechsel ausgemacht werden:<sup>1</sup>

„Developing a comprehensive understanding of how marketing is linked with business performance is critical for both marketing academics and managers.“<sup>2</sup> Die Verbindung von Marketing mit der Business Performance, also der Leistung des Unternehmens ist zu einem wichtigen Bestandteil des Managements und der strategischen sowie operativen Planung geworden.

Doch nicht nur wirtschaftliche Unternehmen stehen unter dem Druck mit der Zeit zu gehen und sich anzupassen, nach CHRISTA (2010) ist auch in sozialen Organisationen in den letzten Jahren die Erkenntnis zu vermerken, dass Marketing einen großen Teil des erfolgreichen Managements ausmacht. Die Fähigkeit auf konkurrenz- und leistungsintensiven Märkten selbstbewusst und nachhaltig handeln zu können, zählt zu den überlebensnotwendigen Tugenden einer sozialen Organisation.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Bauer/Stokburger/Hammerschmidt 2006, S.17

<sup>2</sup> Morgan 2012, S.115

<sup>3</sup> Vgl. Christa 2010, S. 11

## 1.2 Stand der Forschung und Forschungsbeitrag dieser Arbeit

Die Messung des Erfolgs der Maßnahmen und das Festlegen von Kennzahlen im Marketing spielt erst seit dem Beginn des 21. Jahrhunderts eine große Rolle. Das amerikanische MARKETING SCIENCE INSTITUTE setzte das Thema „Marketing Metrics“ drei Jahre in Folge (2000-2004) auf den ersten Platz der Forschungsprioritäten.<sup>4</sup>

REINECKE (2004) stellt fest, dass einerseits in der Marketing- und Controllingwissenschaft hoher Forschungs-, andererseits in der Marketingpraxis hoher Handlungsbedarf besteht, um den betriebswirtschaftlichen Wertbeitrag des Marketing differenziert zu analysieren, zu belegen und zu steuern.<sup>5</sup>

Aus aktuelleren Untersuchungen nach CHRISTA (2010) geht hervor, dass fachliches Controlling von sozialen Einrichtungen kaum bis nicht genutzt wird.<sup>6</sup> Gerade im sozialen Sektor sind vielen Führungskräften die Möglichkeiten nicht bewusst und so wird die Kontrolle und Optimierung der Maßnahmen weder in die strategische noch in die operative Planung mit einbezogen.

Diese Arbeit bezieht sich auf Performance Marketing bei Social-Profit-Organisationen im Allgemeinen und behandelt speziell den aktuellen Stand und die mögliche zukünftige Nutzung in der Zukunft im Caritasverband. Weiterhin wird näher auf den Begriff Performance Marketing eingegangen und die Besonderheiten des Sozio-Marketings werden herausgestellt. Der theoretische Teil schließt mit möglichen Wegen zur Implementierung von Performance Marketing ab.

Durch fünf Experteninterviews mit Kreisgeschäftsführern des Caritasverbandes soll zunächst die aktuelle Vorgehensweise im Marketing, genutzte Maßnahmen sowie deren Ziele ermittelt werden. Weiterhin werden der aktuelle Stand der

---

<sup>4</sup> Vgl. Marketing Science Institute 1998, 2000, 2002

<sup>5</sup> Vgl. Reinecke 2004, S. 3f

<sup>6</sup> Vgl. Christa 2010, S. 29

---

Nutzung von Performance Marketing und mögliche Defizite in der Ausführung festgehalten.

Ziel dieser Arbeit ist es, Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Anwendung und ggf. Implementierung – falls noch nicht vorhanden - von Performance Marketing im Caritasverband auszusprechen.

## 2 Performance Marketing bei Social-Profit-Organisationen

### 2.1 Performance Marketing

Durch die allgemeine Prozessoptimierung in Unternehmen, die eindeutige Kostensenkungen in den Bereichen wie Produktion und Herstellung möglich machte, rückte in den letzten Jahren auch die Optimierung der Marketingkosten in den Vordergrund.<sup>7</sup> Um die Leistung, also die performance des Marketings optimieren zu können, stellte sich eine ganz neue Disziplin des Marketings heraus.

Nach EISINGER/RABE/THOMAS (2009) liegt der entscheidende Unterschied zwischen Performance Marketing und klassischem Marketing in den Hauptaufgaben. Performance Marketing muss neben strategischen Schritten, wie der Definition von Marketingzielen, der Wahl der Instrumente, der Planung der Kampagne und der Analyse der Zielgruppe, die so auch im klassischen Marketing durchgeführt werden, auch die Performance einer Kampagne und der eingesetzten finanziellen Mittel durch eine detaillierte Erfolgsmessung mit konkreten Zahlen optimieren.<sup>8</sup>

Da Performance Marketing ein relativ neuer Begriff ist, fällt es schwer eine eindeutige Definition zu formulieren. In der englischsprachigen Wissenschaft haben sich aber in den letzten Jahren einige Definitionen herausgebildet. KOTLER/KELLER (2015) beispielsweise erläutern den Begriff wie folgt: „Performance marketing is optimizing financial and nonfinancial returns to business and society from marketing activities and programs.“<sup>9</sup>

Diese Sichtweise hat große Ähnlichkeit mit dem Begriff des Marketing Controllings. Controlling ist laut PEPELS (2013) die zeitnahe Beurteilung der unternehmerischen Entscheidungen, das frühzeitige Feststellen von Abweichungen

---

<sup>7</sup> Vgl. Bauer/Stokburger/Hammerschmidt 2006, S.17f

<sup>8</sup> Vgl. Eisinger/Rabe/Thomas 2009, S. 22

<sup>9</sup> Kotler/Keller 2012, S. 44

und die rechtzeitige Reaktion auf negative Entwicklungen<sup>10</sup>. Es stellt sich also das gemeinsame Ziel heraus, die Maßnahmen durch Messung der Leistung auf Dauer zu optimieren.

Durch den Prozess dieser Optimierung entstehen zwei Ressourcen:

- Finanzielle Mittel, die ins Unternehmen reinvestiert werden können.
- Praxisbezogenes Wissen, das auf den weiterführenden Prozess angewendet werden kann.<sup>11</sup>

In der folgenden Grafik wird aufgezeigt, dass Performance Marketing und Marketing Controlling eine große gemeinsame Schnittmenge haben. Auch das Hauptziel in dieser Abbildung, die Sicherstellung von Effektivität und Effizienz einer marktorientierten Unternehmensführung, kann auf Performance Marketing übertragen werden.



Abbildung 1: Marketing Controlling<sup>12</sup>

<sup>10</sup> Vgl. Pepels 2013, S. 19f

<sup>11</sup> Vgl. Morgan 2012, S.12

<sup>12</sup> Springer Gabler Verlag (Herausgeber) Stichwort: Marketingcontrolling

## 2.2 Besonderheiten des Sozio-Marketings

Sozio-Marketing wird allgemein zum Bereich des Non-Profit-Marketings gezählt. Zu Non-Profit-Marketing gehören ebenso, wie in der folgenden Abbildung dargestellt, Felder, wie Sport, Bildung, Religion, Ökologie, Kultur und Soziales. Das Soziale Marketing spaltet sich noch einmal in Social-Marketing und Sozio-Marketing auf.

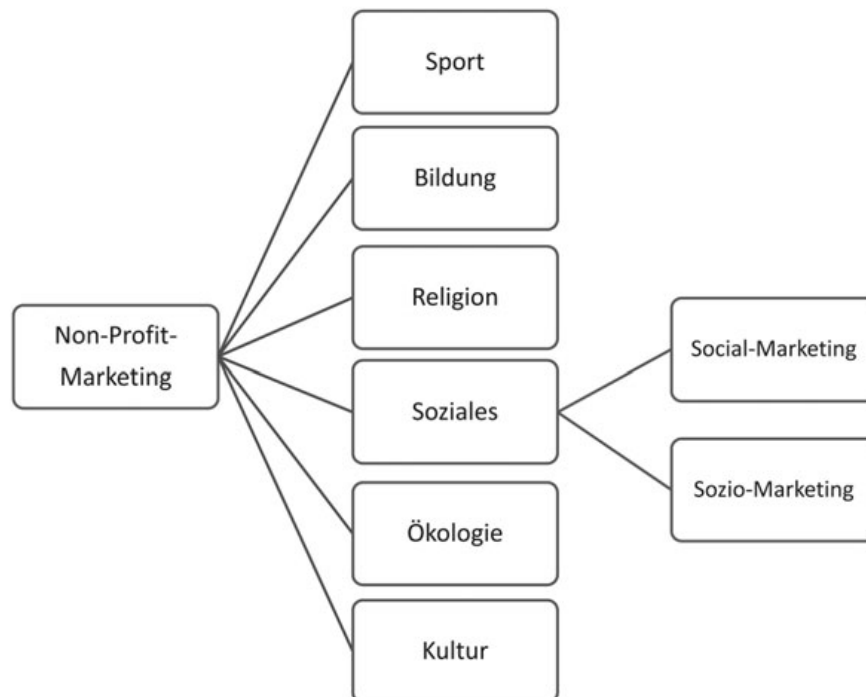


Abbildung 2: Verortung des Sozio-Marketings<sup>13</sup>

Da aber jeder Bereich des Non-Profit-Sektors eigene Besonderheiten vorzuweisen hat, muss in spezifische Marketingfelder differenziert werden. „Ein Marketing, welches gleichsam bereichsübergreifend konstituiert wäre, wäre [jedoch] aufgrund der zu großen Unterschiede im Gegenstand zu allgemein angelegt und müsste ins Leere greifen.“<sup>14</sup> Die Strukturen der einzelnen Felder wie der sozialen Arbeit, der Pflege, der Pädagogik und der gesundheitsbezogenen Berufe sind nicht mit kulturellen, sportlichen, schulischen, kirchlichen und umwelt-

<sup>13</sup> Vgl. Christa 2010, S. 19

<sup>14</sup> Christa 2010, S. 19

schützenden Bereichen gleichzusetzen, auch wenn Gemeinsamkeiten vorliegen.

Um die Besonderheiten des Sozio-Marketings auszuarbeiten, muss man den Begriff also differenziert von Non-Profit-Marketing im Allgemeinen betrachten.

In Bezug auf Marketing für Konsumartikel, Industriegüter und soziale Dienstleistungen sind laut ANDREASEN/KOTLER (2008) grundlegende Parallelen auszumachen. Letztendlich geht es im Austauschverhältnis darum, dass mögliche Kunden auf die Leistungen aufmerksam werden, sie dann kaufen und anderen möglichen Käufern positiv über ihre Erfahrung berichten.<sup>15</sup> Aber auch wenn der Grundgedanke der Vermarktung einer Marke, einer Dienstleistung oder eines Produkts immer derselbe bleibt, lassen sich im Marketing im sozialen Bereich einige Unterschiede und Besonderheiten herausarbeiten.

Grundlegend ist das Hauptziel eines Unternehmens der Verkauf von Gütern oder Dienstleistungen. Diese Produkte müssen zuerst einmal auf dem Beschaffungsmarkt bezogen werden. Sind diese Produkte dann hergestellt und bereit zum Verkauf, geht es darum, diese abzusetzen, an dieser Stelle wird das Produkt also auf dem Absatzmarkt vermarktet.<sup>16</sup>

In der folgenden Abbildung wird die Grundfunktion eines Unternehmens noch einmal dargestellt:

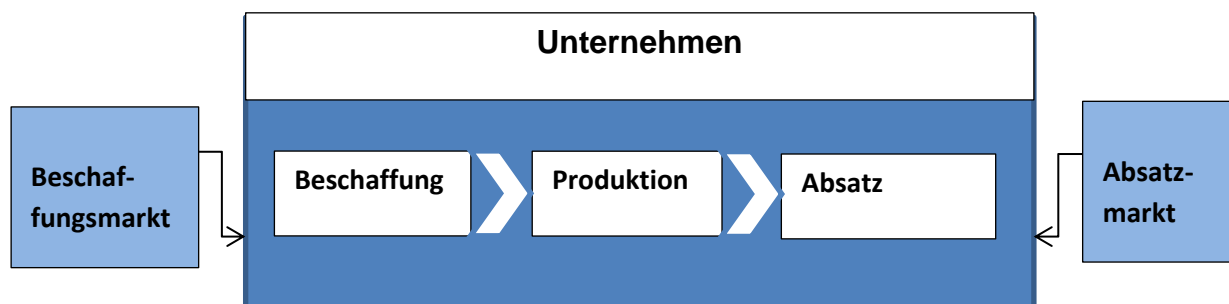


Abbildung 3: Die betriebswirtschaftlichen Grundfunktionen, eigene Darstellung

<sup>15</sup> Vgl. Andraesen/Kotler 2008, S. 11f, zitiert nach Kortendieck 2011, S. 21

<sup>16</sup> Vgl. Kortendieck 2011, S. 19

KORTENDIECK (2011) fällt beim Vergleich der Ziele von unterschiedlichen Unternehmen auf, dass das Verstehen und Beeinflussen des Verhaltens der Zielgruppe als eines der wichtigsten angesehen wird. In den meisten wirtschaftlichen Unternehmen beschränkt sich der Prozess des Marketings folglich hauptsächlich auf den Absatzmarkt. Da im Social-Profit-Bereich häufig aber unterschiedliche Zielgruppen im Fokus stehen, kann dieser Punkt als eine Besonderheit des Sozio-Marketings beschrieben werden.<sup>17</sup> Zur Zielgruppe gehören nicht nur potentielle Kunden, sondern eine Vielzahl an Stakeholdern, man spricht also von einer nicht-schlüssigen Tauschbeziehung<sup>18</sup>. Neben Anbietern und Leistungsempfängern besteht der heterogene Markt aus vielen unterschiedlichen Teilnehmern: Leistungsempfänger, Wettbewerber, Mitarbeitende und Kooperationspartner müssen in der strategischen und operativen Planung genauso beachtet werden wie die Öffentlichkeit, der Staat und private Förderer. „Für den Erfolg des Non-Profit-Marketings sind letztendlich die Beziehungen zu diesen engeren Anspruchsgruppen entscheidend, [...]“.<sup>19</sup>

Für den sozialen Sektor sind ebenso die Beschaffungsmärkte sehr wichtig. Soziale Einrichtungen können nur dann funktionieren, „[...] wenn die Finanzierung auf den Beschaffungsmärkten geklärt ist und finanzielle, sachliche und eben personale Ressourcen bereitstehen“<sup>20</sup>. Ein Social-Profit-Unternehmen muss also auch auf die Beschaffung von Mitarbeitern, Spenden und Leistungen einen strategischen Schwerpunkt legen. Benötigte finanzielle Mittel können z.B. durch das Fundraising generiert werden. Ziel des Fundraisings ist es, eine enge Beziehung zu Spendern, Unterstützern und Sponsoren aufzubauen und diese so langfristig an das Unternehmen zu binden.<sup>21</sup>

Da die Leistungen von sozialen Unternehmen nur eher selten materieller Natur sind, müssen spezifische Faktoren der Leistungserbringung beachtet werden.<sup>22</sup> Neben materiellen Produkten handelt es sich bei den angebotenen Leistungen der sozialen Unternehmen meistens um Dienstleistungen, wie der Erbringung

---

<sup>17</sup> Vgl. Kortendieck 2011, S. 21

<sup>18</sup> Vgl. Bruhn 2012, S. 30

<sup>19</sup> Vgl. Bruhn 2012, S. 57

<sup>20</sup> Kortendieck 2011, S. 20

<sup>21</sup> Vgl. Bruhn 2012, S. 67

<sup>22</sup> Vgl. Christa 2010, S. 27f



von Pflege- und Betreuungsleistungen oder Selbsthilfegruppen. Obwohl im Marketing eine Dienstleistung grundlegend wie ein Produkt behandelt wird, sticht das Dienstleistungsmarketing durch einige Besonderheiten hervor.<sup>23</sup> Eine davon ist das Merkmal der Immaterialität, es wird also kein körperlicher, greifbarer Gegenstand generiert<sup>24</sup>. Eine Dienstleistung ist somit sehr personenbezogen<sup>25</sup>, da es sich um einen Vorgang handelt, der von Menschen durchgeführt werden muss. Kunden und Personal haben damit maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg der erbrachten Leistung, wie zum Beispiel bei einer Sucht- oder Schuldenberatung. Hinzukommend sind Dienstleistungen weder lagerfähig, noch transportfähig, was bei der Planung der Ressourcen sorgfältig kalkuliert werden muss.<sup>26</sup>

Eine weitere Leistung, die von sozialen Unternehmen gebracht werden muss, ist die Vermittlung von Informationen, Werten und Ideen, wie zum Beispiel gesundheitlicher Werte bei Anti- Raucher - Kampagnen. Ein geeignetes Beispiel nach BRUHN (2012), um diesen Punkt zu verdeutlichen, ist das Marketing von Behindertenwerkstätten. Es ergeben sich mindestens zwei mögliche Ansatzpunkte für das Marketing: Zunächst für die von Behindertenwerkstätten erbrachten Waren oder Dienstleistungen und weiterführend auch für das soziale Ziel der beruflichen Qualifikation und Beschäftigung von Menschen mit Handicap.<sup>27</sup> „Das Marketing [...] hat somit zwei vollkommen verschiedenartige Aspekte.“<sup>28</sup> Es richtet sich auch an mindestens zwei unterschiedliche Zielgruppen, wie beispielsweise den möglichen Kunden der Werkstatt und den zukünftigen Mitarbeitern, die durch die Vermarktung des Berufs selbst erreicht werden sollen.

---

<sup>23</sup> Vgl. Matys 2011, S. 13

<sup>24</sup> Vgl. Meffert/Bruhn 2012, S. 39

<sup>25</sup> Vgl. Matys 2011, S. 14

<sup>26</sup> Vgl. Meffert/Bruhn 2012, S. 39

<sup>27</sup> Vgl. Bruhn 2012, S. 29

<sup>28</sup> Bruhn 2012, S. 29

Die einzelnen Leistungen sind in der folgenden Abbildung deutlicher aufgeführt:



Abbildung 4: Leistungen im Sozialen Sektor<sup>29</sup>

Ein weiterer Punkt, der Social-Profit-Unternehmen von wirtschaftlichen Unternehmen unterscheidet, ist die allgemeine Zielsetzung. Kommerzielle Organisationen gehen von monetären, also leicht messbaren Größen, wie z.B. dem Gewinn oder dem Umsatz als Hauptzielen aus. Social-Profit-Organisationen setzen im Gegensatz dazu Ziele, die meist qualitativer Natur sind.<sup>30</sup> Beispiele hierfür wären das Image oder der Bekanntheitsgrad. Daraus lässt sich direkt auf die Komplexität der Kontrolle und Optimierung der Erfolge schließen, da die Messung des Erfolgs von ökonomischen Zielen als leichter zu quantifizieren gilt. Sozialen Unternehmen fällt es also meist schwerer ein Performance Marketing System einzuführen, da das Wissen über die mögliche Quantifizierung von qualitativen Zielen durch Kennzahlen kaum vorhanden ist.

Während Marketing in kommerziellen Unternehmen meist eine deutliche Nachfragesteigerung zum Ziel hat, ist das im sozialen Bereich nicht immer der Fall.<sup>31</sup> Die Nachfrage nach sozialen Dienstleistungen ist auch ohne Marketingmaßnahmen schon sehr hoch. Im Gegensatz dazu nimmt Marketing in sozialen Unternehmen vor allem eine Informations-, Aufklärungs- und Motivationsfunktion

<sup>29</sup> Vgl. Bruhn 2012, S.30

<sup>30</sup> Vgl. Bruhn 2012, S. 28

<sup>31</sup> Vgl. Bruhn 2012, S. 37

ein. Mögliche Klienten und Mitarbeiter sollen über das Angebot aufgeklärt werden und damit zum Annehmen der Angebote oder zur Mitarbeit motiviert werden. Vor allem die Gewinnung von hauptamtlichen sowie ehrenamtlichen Mitarbeitern stellt einen zentralen Punkt des Marketings dar. Das Personal, insbesondere die Mitarbeiter, die persönlichen Kontakt zu den Klienten führen, gelten als Bild nach außen und damit als zentraler Erfolgsfaktor einer Social-Profit-Organisation.<sup>32</sup>

## **2.3 Wege einer erfolgreichen Implementierung und Umsetzung von Performance Marketing in einer Organisation**

Laut MORGAN (2012) teilt sich die Business Performance, also die Leistung des Unternehmens, in zwei Aspekte auf: die finanzielle Performance und die Produkt-Markt-Performance. Die finanzielle Performance ist bis heute einer der wichtigsten Aspekte bei der Messung des Erfolgs eines Unternehmens. Dieser wird oft durch Indikatoren wie den Cash Flow, der Wirtschaftlichkeit und finanziellen Marktindikatoren, die den Wert für Investoren darstellen, definiert.<sup>33</sup>

Aber auch die Produkt-Markt-Performance wird für die Beurteilung der Leistung immer wichtiger. Beispiele für Indikatoren der Produkt-Markt-Performance sind höhere Verkaufszahlen, eine Steigerung der Kundenzufriedenheit sowie -loyalität, eine geringere Preissensibilität und eine Steigerung des Marktanteils.<sup>34</sup>

Die Auswirkungen der einzelnen Marketingwerte auf die finanzielle und Produkt-Markt Performance des Unternehmens lassen sich auch bei nicht monetären Faktoren, wie der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, der Kunden/Anspruchsgruppen und des Markenwerts feststellen.

---

<sup>32</sup> Vgl. Bruhn 2012, S. 73f

<sup>33</sup> Vgl. Morgan 2012, S. 113

<sup>34</sup> Vgl. Morgan. 2012, S.113

### 1. Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit:

Die Zufriedenheit der Kunden über das Produkt oder der Dienstleistungen, aber auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter hat große Auswirkungen auf die Performance des Unternehmens. Nach LEHMANN/ REIBSTEIN (2006) ist die Zufriedenheit nicht unbedingt ein Indikator für die gegenwärtige Performance, aber ein eindeutiger Indikator für die zukünftige Performance, da sie die Wahrscheinlichkeit des erneuten Kaufs oder der erneuten Nutzung darstellt. Sie ist direkt mit der Produkt-Markt Performance verbunden.<sup>35</sup>

### 2. Kunden:

Kunden werden in diesem Fall alle wichtigen Anspruchsgruppen genannt, darunter fallen also beispielsweise auch Sponsoren, Lieferanten und zukünftige Mitarbeiter. Um es vereinfacht darzustellen, ist der Wert der Kunden der zu erwartende Cash Flow, der durch die Kunden entstehen wird.<sup>36</sup>

### 3. Markenwert:

Auch der Markenwert, die Bekanntheit und das Image lassen sich in monetären Größen darstellen. Das ist zum Beispiel durch die Messung des Werts des Unternehmens, der brand value, möglich.<sup>37</sup>

Auch wenn in den letzten Jahren die Erfolgsmessung des Marketings in einige Unternehmen eingegliedert wurde, lässt sich noch nicht von einem geschlossenen System sprechen.<sup>38</sup> Die Führungskräfte der einzelnen Bereiche erhalten eine Vielzahl an Informationen, die häufig nicht aufeinander abgestimmt wurden und zum Teil unvollständig sind. Die fehlende Abstimmung bewirkt, dass es ihnen oft nicht möglich ist, die Informationen richtig zu verarbeiten und damit erfolgreiche Managemententscheidungen zu treffen.<sup>39</sup>

---

<sup>35</sup> Vgl. Lehmann / Reibstein 2006, S. 30

<sup>36</sup> Vgl. Lehmann/ Reibstein 2006, S. 32

<sup>37</sup> Vgl. Lehmann/ Reibstein 2006, S. 35

<sup>38</sup> Vgl. Reinecke 2004, S. 5

<sup>39</sup> Vgl. Vollmuth 1987, S. 206f

Um Performance Marketing in der Praxis erfolgreich nutzen zu können, ist außerdem die Abstimmung der operativen und strategischen Marketingpläne sehr wichtig. Viele Unternehmen weisen gerade in diesem Bereich noch grundlegende Defizite auf: Laut REINECKE (2004) gehen zahlreiche wichtige strategische Inhalte nicht in die operative Planung ein und werden somit auch nicht umgesetzt<sup>40</sup>. Wenn also die Kommunikation zwischen der operativen und der strategischen Planung lückenhaft ist oder nicht richtig ausgeführt wird, besteht die Gefahr einer mangelhaften Umsetzung der konzeptionellen Überlegungen. In diesem Fall spricht man von einer Implementierungslücke.<sup>41</sup>

Nach REINECKE (2004) verfügen Marketingkennzahlen über das Potenzial die Integration des Marketings zu optimieren und so diese Probleme zu lösen.<sup>42</sup>

### 2.3.1 Ziele und Funktion

Nach BAUER/STOKBURGER/HAMMERSCHMIDT (2006)<sup>43</sup> lassen sich folgende Funktionen ableiten, die mit der Etablierung eines umfassenden Marketing Performance Measurement Systems bzw. eines Kennzahlensystems angestrebt werden:

- Sicherstellung der Ergebnisverantwortlichkeit des Marketings

Es ist nötig, die früher als nicht messbar geltenden Outputs wie Image, Markenstärke und Kundenloyalität rechenbar zu machen und in Zahlen und Fakten darzustellen. Ausgaben für Marketingmaßnahmen, wie zum Beispiel Werbung, müssen einen nachweisbaren Erfolg mit sich bringen.

- Kontrolle der Marketingaktivitäten durch Messung des Wertbeitrags des Marketing

Der Shareholder Value (SHV) hat sich in den letzten Jahren zu einem der wichtigsten Unternehmensziele entwickelt. Das Marketing wird als Quelle

---

<sup>40</sup> Vgl. Reinecke 2004, S. 4

<sup>41</sup> Vgl. Horváth 1998a S. 11, zitiert nach: Reinecke 2004, S.4

<sup>42</sup> Vgl. Reinecke 2004, S. 5

<sup>43</sup> Vgl. Bauer/Stokburger/Hammerschmidt 2006, S.22

des Cash Flows betrachtet und ist somit Bestandteil des SHV. In vielen Führungsetagen wird der Nutzen des Marketings also darin gesehen, Kundenbeziehung aufzubauen und zu erhalten und damit nachhaltige Cash Flows zu generieren.

- Erzeugen von Handlungsdruck: What gets measured gets attention

Durch Messung der Maßnahmen entsteht ein Handlungsdruck, aus den Ergebnissen Verbesserungen für die Zukunft herauszuarbeiten.

- Entscheidungs- und Handlungsunterstützung: What gets measured gets done

Durch die Messung sollen die Bereiche und Objekte aufgedeckt werden, die noch Verbesserungsbedarf vorweisen. Es sollen also die exakten Ursachen der Leistungslücken aufgedeckt werden.

- Aufdecken von Chancen und Risiken

Durch den Vorgang der Messung der Erfolge soll ein sog. Frühwarnsystem entwickelt werden, so dass durch bestimmte Signale zukünftige Chancen und Risiken erkannt werden können und frühzeitig darauf reagiert werden kann.

- Gestaltung von Anreizsystemen

Im Rahmen des Performance Marketings sollen faire Beurteilungssysteme für die Mitarbeiter herausgearbeitet werden, die als Anreiz zur Optimierung funktionieren.

- Unterstützung strategiekonformen Verhaltens

Durch regelmäßige Erfolgsmessungen kann der Fortschritt der Zielerreichung festgestellt werden. Das sorgt für ein verändertes strategiekonformeres Verhalten<sup>44</sup> der Mitarbeiter.

---

<sup>44</sup> Vgl. Horváth 1998b, zitiert nach: Bauer/Stokburger/Hammerschmidt 2006, S.22

### 2.3.2 Kennzahlen

„Marketingplanung und –controlling müssen im Rahmen einer auf den Unternehmenswert fokussierten Planung danach streben, (kurzfristig) messbare, qualifizierte (langfristige) Wertbeiträge des Marketings zu belegen.“<sup>45</sup> Um dieses Ziel dauerhaft zu erreichen, ist es für ein Unternehmen unumgänglich, verstärkt Kennzahlen einzusetzen.

LOCKAMY/COX (1994) verstehen unter Performance Measurement ein Messinstrument, das aus Kriterien der Leistungsbeurteilung, Leistungsstandards und Messgrößen besteht.<sup>46</sup> Die gesamte Leistung des Marketings soll also beurteilt werden. Um eine solche Beurteilung durchzuführen ist es nötig die Leistung messbar zu machen. Um aber Auswirkungen auf das Image, den Bekanntheitsgrad und den Markenwert messen zu können, müssen diese quantifiziert werden, was ebenfalls durch die Nutzung von Kennzahlen möglich ist.

Eine grundlegende Begriffsbestimmung von Kennzahlen nach STAEHLE (1967) besagt, dass betriebswirtschaftliche Kennzahlen, Zahlen sind „[...]“, die in konzentrierter Form über einen zahlenmäßig erfassbaren betriebswirtschaftlichen Tatbestand informieren.“<sup>47</sup> Grundsätzlich lassen sich Kennzahlen in absolute Zahlen, Verhältniszahlen, Beziehungszahlen, Messzahlen und Gliederungszahlen unterteilen. Diese Zahlen erhalten aber erst durch beispielsweise innerbetriebliche oder Soll-Ist Vergleiche an Aussagekraft.<sup>48</sup>

Nach REINECKE erfüllt die Verwendung von Kennzahlen drei Funktionen:

- Analysefunktion: Ein Kennzahlssystem soll dem Betrachter hier bei der Bildung eines Urteils helfen.
- Steuerungsfunktion: Wenn bestimmte Kennzahlen als Norm oder Optimum erhoben wurden, kann ein Kennzahlssystem auch eine steuernde Funktion einnehmen.

---

<sup>45</sup> Weber/Knorren 1998, S.8

<sup>46</sup> Vgl. Lockamy/Cox 1994, S. 18

<sup>47</sup> Staehle 1967, S.62

<sup>48</sup> Vgl. Reinecke 2004, S. 70

- Dokumentationsfunktion: Durch die Verwendung von Kennzahlen können Plan- und Istgrößen für die Zukunft dokumentiert werden.<sup>49</sup>

### 2.3.3 Mögliche Wege der Umsetzung

Um die Auswirkungen auf die Business Performance messbar zu machen und diese Messergebnisse zur Optimierung der Business Performance zu verwenden, werden Kennzahlensysteme verwendet. Diese teilen sich in finanzwirtschaftlich geprägte und integrierte Systeme auf.<sup>50</sup> Beispiele für finanzwirtschaftlich geprägte Systeme sind das DuPont System of Financial Control, das ZVEI- Kennzahlensystem oder das Managerial Control Concept. Im Folgenden soll jedoch mehr auf integrierte Systeme eingegangen werden.

Nach REINECKE (2004) wird mit diesen Kennzahlensystemen versucht, finanz- und leistungswirtschaftliche Aspekte zu integrieren. Leistungswirtschaftliche Aspekte sind außerökonomisch, also beispielsweise die Kundenzufriedenheit, das Image oder der Bekanntheitsgrad. Diese Systeme sind sehr pragmatisch und zeichnen sich durch eine hohe Flexibilität aus.<sup>51</sup> Mögliche integrierte Kennzahlensysteme sind beispielsweise das Total Quality Management System, das Performance Measurement für Dienstleistungsunternehmen oder die Balanced Scorecard.

---

<sup>49</sup> Vgl. Reinecke 2004, S. 73

<sup>50</sup> Vgl. Reinecke 2004, S. 84

<sup>51</sup> Reinecke 2004, S. 103



## 3 Erhebung in Form einer Expertenbefragung

### 3.1 Erläuterung der angewandten Methodik

Während des Forschungsprozesses wurden fünf persönliche Expertengespräche durchgeführt. Die Interviews erfolgten von Beginn bis Ende der Bearbeitung dieser Arbeit und sollten den aktuellen Wissensstand der Caritasgeschäftsführer ermitteln. Die Gespräche erfolgten offen und teilstandardisiert, teilweise problemzentriert. Jedes Gespräch dauerte im Durchschnitt 35 Minuten. Die Interviews wurden aufgenommen und protokolliert und von den Experten genehmigt. Nach kritischer Beurteilung flossen sie in die Arbeit ein.

Die Durchführung von Expertengesprächen zählt zur Primärforschung, also zur Feldforschung, mit einer bewussten Auswahl der Teilnehmer. Bei einer face-to-face Befragung, also einem persönlichen Interview, nehmen nur der Befragte und der Interviewer selbst am Gespräch teil. Der Kommunikationsablauf wird hauptsächlich einseitig vom Interviewer bestimmt.<sup>52</sup> Es handelt sich um ein sogenanntes Hausinterview<sup>53</sup>, bei dem der Interviewer den Befragten an einem verabredeten Ort, in diesem Fall dem jeweiligen Caritas Zentrum, aufsucht.

Beim durchgeführten Gespräch handelt es sich um ein Leitfadeninterview. Der Gesprächsverlauf ist durch vorgegebene Fragen strukturiert, der Befragte hat jedoch die Möglichkeit frei zu antworten, da keine Antwortmöglichkeiten vorgegeben sind. Diese Methode wurde gewählt, da Experten die Verwendung von eingeschränkten Antwortmöglichkeiten oft ablehnen. Das liegt vorrangig an der damit verbundenen Einschränkung der Antwortvielfalt.<sup>54</sup>

Die persönliche Befragung, also ein persönliches Interview mit einem Experten bietet viele, im Folgenden aufgeführte, Vorteile:

---

<sup>52</sup> Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009, S. 99

<sup>53</sup> Vgl. Scholl 2009, S. 29

<sup>54</sup> Vgl. Scholl 2009, S. 68

- Bei für den Befragten unverständlichen Fragen kann der Interviewer versuchen weiterzuhelfen und, wenn nötig, die gestellte Frage erneut erklären.
- Bei unvollständigen oder nicht ausreichenden Antworten hat der Interviewer die Möglichkeit nachzuhaken.
- Vor allem bei qualitativen Interviews ist das persönliche Gespräch klar im Vorteil, da sich so komplexe Sachverhalte besser eruieren lassen<sup>55</sup>.
- Speziell bei längeren Befragungen hat der Interviewer die Möglichkeit die Motivation und Konzentration seines Gegenübers einzuschätzen und zu beeinflussen.

Nachfolgend werden die Nachteile eines persönlichen Gesprächs aufgeführt:

- Durch ein persönliches Gespräch ist der Interviewer mehreren Faktoren ausgesetzt, die das Befragungsergebnis beeinflussen können. Äußerliche und soziale Merkmale sind beispielsweise das Geschlecht, Alter und das äußere Erscheinungsbild sowie der Bildungsgrad oder die Sprache bzw. der Dialekt.<sup>56</sup>
- Der Aufwand und die Kosten eines persönlichen Interviews sind größer als bei anderen Befragungsformen.<sup>57</sup>
- Die Phase der Erhebung dauert meist länger, da die Terminvergabe den Prozess oft verlängert und der Experte aufgesucht werden muss.
- Der Interviewer kann die Fragen falsch vorlesen oder den Befragten beeinflussen und somit das Ergebnis verfälschen.

Für die Bearbeitung dieser Forschungsarbeit wurde dennoch das persönliche Interview als optimale Erhebungsmethode ausgewählt, da die Vorteile in diesem Fall überwiegen. Persönliche Faktoren, wie Beeinflussung durch Erschei-

---

<sup>55</sup> Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009, S. 100

<sup>56</sup> Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009, S. 99

<sup>57</sup> Vgl. Scholl 2009, S. 38

nungsbild oder Verfälschung des Gesprächsablaufs können durch den Interviewer minimal gehalten werden. Um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen, war es sogar von Vorteil, gegebenenfalls von den vorgegebenen Fragen abzuweichen und weitere Fragen stellen zu können oder näher auf einen wichtigen Punkt eingehen zu können. Auch der hohe Aufwand und die lange Erhebungsphase waren in Relation zu dem Ergebnis der Arbeit in Kauf zu nehmen.

Der Prozess der einzelnen Runden teilte sich in drei Phasen auf: Der Planung, der Organisation und der Kontrolle.

Der erste Schritt war das Erkennen des Problems und die Formulierung der Fragestellung. Daraufhin wurde ein Ziel, das mit den Expertengesprächen erreicht werden will, festgelegt. Die Interviews haben darauf abgezielt, den aktuellen Wissensstand der Experten und die aktuelle Nutzung von Performance Marketing im Unternehmen herauszufinden.

Nach der Analyse und Definition bedarf es einer Untersuchung der unternehmerischen Gegebenheiten des Unternehmens. Der Interviewer muss über Unternehmenspolitik und -ziele aufgeklärt sein, um diese sinnvoll in die Fragen miteinbringen zu können.

Waren diese Schritte beendet, konnte in die Phase der Organisation übergegangen werden: Dieser Schritt beschäftigt sich mit der Realisierung<sup>58</sup> des geplanten Gesprächs. Dazu wurde Kontakt mit den Geschäftsführern aufgenommen und ein geeigneter Termin vereinbart.

Nach Durchführung der Gespräche wurde der Grad der Zielerreichung kontrolliert. Durch einen Soll-Ist-Vergleich können die geplanten und erzielten Ergebnisse miteinander verglichen werden. Anschließend wurden die Aussagen der Befragten in schriftlicher Form zusammengefasst und ausgewertet.

---

<sup>58</sup> Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009, S.20

## **3.2 Auswertung**

Der Caritasverband ist ein Wohlfahrtsverband der römisch-katholischen Kirche in Deutschland, er besteht in der Rechtsform eines eingetragenen Vereins. Er teilt sich in 27 Diözesan-Caritasverbände auf, wozu noch 636 Orts-, Kreis- und Bezirks-Caritasverbände sowie 262 karitative Ordensgemeinschaften gehören. Jeder dieser regionalen Caritasverbände wird durch ein Zentrum vertreten, das von einem Kreisgeschäftsführer geleitet wird. Die Teilnehmer aller Anspruchsgruppen werden „Kunden“ genannt, Menschen, die das Angebot des Zentrums nutzen, sind „Klienten“. Im Folgenden werden die Aussagen der fünf befragten Kreisgeschäftsführer ausgewertet.

### **1) Marketingverantwortliche in den Caritas Zentren**

In allen der befragten Caritas Zentren sind hauptsächlich die Geschäftsführer für das Marketing verantwortlich. Die Entscheidungskraft liegt bei ihnen und auch das Einbringen von Ideen und Anstößen fällt zum großen Teil in ihren Aufgabenbereich. In einem Zentrum wurde ein „Arbeitskreis Öffentlichkeitsarbeit“ gegründet, der für die Planung und Umsetzung zuständig ist. Unterstützt werden sie durch die Leiter der Fachdienste, die vor allem auch in der Phase der Umsetzung viele der anfallenden Aufgaben übernehmen. Aber auch der Rest der Mitarbeiter ist am Marketingprozess beteiligt. Durch ihr Feedback aus dem Tagesgeschäft und dem Kontakt mit den Kunden und Klienten können laufende Maßnahmen verbessert, schlechte eliminiert und neue entwickelt werden. Grundlegende Vorgaben, wie beispielsweise das Layout werden durch den zentralen Caritasverband vorgegeben. In dessen Marketing- und Öffentlichkeitsarbeitsebene werden vor allem unternehmenspolitische sowie – strategische Anhaltspunkte entwickelt. Teilweise entstehen auch landesweit übergreifende Kampagnen und Projekte, die von den einzelnen Zentren übernommen werden müssen.

### **2) Aktuell genutzte Marketingmaßnahmen**

Übergreifende Kampagnen werden in allen befragten Zentren von der zentralen Marketingabteilung des Caritasverbands gestellt. Im Folgenden werden die Maßnahmen, die von den Zentren selbst geplant, durchgeführt und evaluiert werden, aufgezeigt:

**Newsletter und E-Mail Marketing:** Die verschiedenen Fachdienste nutzen vor allem Newsletter in Form von E-Mails, um die Klienten und Mitarbeiter über Ereignisse, Events und Aktionen auf dem Laufenden zu halten. Nur eins der Caritas Zentren nutzt kein E-Mail Marketing.

**Internetauftritt:** Jedes der befragten Caritas Zentren hat einen Internetauftritt in Form einer Homepage. Diese sind in den Bereichen, Layout, Design und Navigation gleich, damit die Corporate Identity des zentralen Verbands eingehalten wird. Für den Inhalt sind die Zentren selbst zuständig. Die Homepage wird vor allem zur Information über das Programm und bevorstehende Veranstaltungen genutzt. Auch werden die einzelnen Bereiche sowie Kontaktpersonen vorgestellt. Außerdem sind der Großteil der Zentren (drei von fünf) sowie teilweise auch die einzelnen Fachdienste auf der Social-Media-Plattform Facebook vertreten. Ein Geschäftsführer gab an, dass das Zentrum auch auf der Onlineplattform PAFundDu.de zu finden ist, um über sein Angebot der Schülerbetreuung zu informieren.

**Events:** Events werden vor allem im business-to-business (B2B) Bereich genutzt. Vier der fünf Caritas Zentren führen jährlich einen „Freunde- und Förderertag“ oder einen „Jahresempfang“ durch, zu dem Spender, Sponsoren und Partner eingeladen werden. Sinn dieses Events ist vor allem das Vergrößern und Verdichten des Netzwerks sowie das Knüpfen von neuen Kontakten und die Information über aktuelle Geschehnisse. Um wichtigen Förderern zu danken, organisiert eins der Zentren auch Veranstaltungen wie Konzerte oder Vorträge. In den Caritas Zentren werden neben B2B Events noch weitere, meist frei zugängliche Events geplant. Ein Beispiel hierfür ist das Entenrennen, zu dem jährlich bis zu 700 Besucher erscheinen und damit das Zentrum unterstützen. Um mögliche Kunden und Klienten über das Angebot zu informieren, werden Informationsveranstaltungen, wie z.B. ein Tag der offenen Tür organisiert. Diese finden vor allem in Kindertagesstätten oder Schulen statt. Regelmäßige Veranstaltungen sind beispielsweise die angebotenen Freizeitbeschäftigungen für Senioren, die in einem Programmheft festgehalten werden. Auch zu speziellen Anlässen, wie Jubiläen oder Einweihungen von Einrichtungen, wie zum Beispiel eines Kindergartens, werden Events durchgeführt. Speziell für die festen und ehrenamtlichen Mitarbeiter werden neben betriebsinternen Veranstaltungen, wie z.B. den Weihnachtsfeiern, auch Events organisiert, die darauf ausgerichtet sind, die Motivation und Qualifikation der Mitarbeiter zu verbessern. Vor den regelmäßig stattfindenden Spendensammlungen des Caritasverbands wer-

den Informationsveranstaltungen, die Rhetorik und Wissen vermitteln sollen, angeboten. Bei herausragender Leistung werden auch Ehrungen der Mitarbeiter durchgeführt.

Geschäftsbericht: Um Förderer und Partner über den aktuellen Stand des Unternehmens zu informieren, wird jährlich ein Geschäftsbericht verfasst. Ein Geschäftsführer gibt an, dass der Jahresbericht vor allem die Kooperationspartner, wie Pfarrer, Politiker, Behörden und ehrenamtliche Mitarbeiter erreichen soll. Für den Hauptförderer wird gesondertes Informationsmaterial erstellt.

Messen: Einige der Caritas Zentren repräsentieren sich durch Stände auf verschiedenen Messen. Um neue Mitarbeiter, wie zum Beispiel Erzieher und Pflegekräfte zu gewinnen, werden regelmäßig Job- und Hochschulfestivals besucht. Weiterhin sind sie, mit dem Ziel der Steigerung der Bekanntheit und einer Verbesserung des Images, auf Gesundheitsfestivals zu finden. Für diese Messen werden meistens spezielle Teams ausgewählt.

Flyer und Plakate: Neben den durch den zentralen Verband verteilten Broschüren werden in den Umkreisen der Zentren Flyer mit aktuellen Informationen über das Angebot ausgelegt. Plakate werden nur von einem der befragten Zentren genutzt. Diese werden erstellt, um über die Arbeit in einem Caritas Zentrum zu informieren und neue Mitarbeiter anzuwerben. Ein Teil nutzt Banner, meist direkt außerhalb der Räumlichkeiten, um auf den Standort oder bevorstehende Events aufmerksam zu machen.

An den Dienstfahrzeugen: Im ambulanten Pflegedienst oder dem „Essen auf Rädern“ nutzen die Mitarbeiter Betriebsfahrzeuge, die mit dem Logo des Caritasverbands versehen wurden.

Printbereich: Alle befragten Caritas Zentren nutzen Printanzeigen in lokalen Zeitungen oder Zeitschriften, um Stellenanzeigen zu schalten. Zusätzlich werden teilweise Anzeigen, die über das Angebot informieren, erstellt. Diese beziehen sich zum Beispiel auf den ambulanten Pflegedienst oder auf die Einführung einer Essenslieferung nach Hause. Generell arbeiten die Geschäftsführer sehr eng mit den regionalen Journalisten zusammen, um regelmäßig Ankündigungen für bevorstehende Events oder redaktionelle Artikel, zum Beispiel zum Thema Asylpolitik, veröffentlichen zu können. Alle drei Monate erscheint die Zeitschrift „Sozialcourage“, die deutschlandweit mit einer Auflage von circa

3000 Stück herausgegeben wird. Diese wird durch den zentralen Verband erstellt, sie enthält jedoch auch einen regionalen Teil, der von den jeweiligen Zentren selbst erstellt wird. Sie wird hauptsächlich an Mitglieder, Ärzte, Apotheken und andere Multiplikatoren gerichtet. Eins der befragten Zentren schaltet unregelmäßig auch Inserate in Zeitschriften, wie dem „Blickpunkt“, die sich auf spezielle Themen, wie der Altenpflege, konzentrieren.

**Politische Arbeit:** Die Geschäftsführer nehmen regelmäßig an Pressekonferenzen und politischen Gremien, wie zum Beispiel dem Landtag, teil. Diese Gespräche dienen zum Austausch der aktuell wichtigen Themen. Die Geschäftsführer treten dort als Vertreter der Caritas in dieser Region auf. Einer der befragten Geschäftsführer gibt an, dass regelmäßig ein sog. After Work Talk stattfindet, indem sich Mitarbeiter, Führungskräfte, Stadtrat und Bezirkstag nach den regulären Arbeitszeiten zusammenfinden, um Probleme und Erfolge der einzelnen Fachdienste, teilweise in Bezug auf spezifische Fälle, zu besprechen. Auch die Arbeitsgemeinschaft der freien Träger, die zweimal pro Jahr ein großes Treffen organisiert, zu dem auch Bürgermeister und Landrat eingeladen werden, dient dazu, alle Beteiligten auf den neuesten Stand zu bringen, über sozialpolitische Themen zu diskutieren und Lösungen für aufgetretene Schwierigkeiten zu finden. Die Geschäftsführer nehmen auch an Planungsgremien, zum Beispiel in der Altenhilfeplanung, teil und sind Ausschüssen, wie dem Jobcenterbeirat beigetreten.

**Kino:** Eins der fünf Zentren führt im Jahr 2015 einen neuen Kinospot ein, der in den Kinos in der Umgebung gezeigt werden soll.

**Warenpräsentation:** In den Zentren, die Gebrauchtwarenkaufhäuser oder Cafés betreiben, werden die angebotenen Waren gezielt im Verkaufsraum präsentiert, um sie für die Kunden ansprechend zu gestalten.

**Interne Maßnahmen:** Die internen Maßnahmen konzentrieren sich auf regelmäßige Mitarbeiterveranstaltungen, wie beispielsweise den Weihnachtsfeiern oder Versammlungen. Seit kurzer Zeit werden in einigen Zentren auch interne Mitarbeiterbefragungen durchgeführt.

### **3) Allgemeine Ziele der Maßnahmen**

Die genannten Ziele lassen sich in qualitative und ökonomische unterteilen:

Die Verbesserung des Images wird von jedem Zentrum als elementares Ziel gesetzt. Die Vision der meisten befragten Geschäftsführer kann so beschrieben werden, dass Kunden und Klienten mit dem Zentrum ein positives Gefühl verbinden sollen. Einer der befragten Geschäftsführer gab als ein wichtiges Ziel an, dass mögliche Klienten bewusst den Caritasverband und das zugehörige Zentrum wählen, da sie ihm Kompetenz zuschreiben und direkt mit gewissen Themen, wie zum Beispiel der Altenpflege, verbinden. Das jeweilige Caritas Zentrum soll im gesamten Umkreis den bekanntesten sozialen Anbieter mit einem guten Image darstellen. Da der Caritasverband an vorgegebene Werte gebunden ist, ist es nicht möglich eine Klientenauswahl, beispielsweise eine Unterscheidung der Kassen- und Privatpatienten, durchzuführen. Durch eine Steigerung des Images könnte sich auch die Qualität der Klienten, die das Zentrum bewusst auswählen, aus betriebswirtschaftlicher Sicht verbessern. Auch eine Verbesserung des Images der Mitarbeit im Caritasverband soll durch die Maßnahmen erreicht werden, wodurch bereits bestehende Mitarbeiter eine höhere Wertschätzung erfahren. Zuzüglich können neue Mitarbeiter über die Tätigkeit aufgeklärt und angeworben werden.

Ebenso ist die Steigerung der Bekanntheit ein wesentlicher Faktor in der Zielsetzung. Auch wenn sich der Caritasverband allgemein großer Bekanntheit erfreuen kann, legen die einzelnen Zentren viel Wert auf die weitere Steigerung. Vor allem im nahen Umkreis sollen der Standort und das Angebot des Zentrums in der Bevölkerung bekannt sein.

Zuletzt kann die Vermittlung von Werten und Informationen als eines der wichtigsten außerökonomischen Ziele genannt werden. Viele der Geschäftsführer sehen das Caritas Zentrum auch als einen Wertevermittler, der vor allem über sozial-politische Themen informieren und aufklären soll. Diese sollen den Kunden und Klienten anschaulich erklärt und so nahe gebracht werden. In den letzten Monaten engagierte sich der Verband zum Beispiel sehr im Bereich der Asylpolitik.

Neben qualitativen Zielen setzt sich der Großteil der Caritas Zentren auch ökonomische Ziele:

Jedes der befragten Zentren nennt die Sicherstellung der Finanzierung als eines der wichtigsten Ziele der Maßnahmen. Das kann durch den Eigenanteil und mehr erzielten Umsatz in den Verkaufsräumen geschehen, aber da diese einen



eher geringen Anteil der nötigen finanziellen Mittel abdecken können, muss auf die Gewinnung von Förderern gesetzt werden. Vor allem durch Spenden und Sponsoring, die beispielsweise bei B2B Events oder den sog. Caritassammlungen akquiriert werden können, kann die Finanzierung des Zentrums sichergestellt werden. Das Augenmerk liegt neben kleinen, unregelmäßigen Beträgen, die beispielsweise durch Besucher gesammelt werden können, vor allem auf dem Erlangen der langfristigen Unterstützung von Förderern aus Wirtschaft und Politik.

Klassische ökonomische Ziele werden von den Geschäftsführern jedoch eher zweitrangig angesehen. Nur ein Interviewpartner gibt an, dass die Steigerung des Marktanteils und des Umsatzes vor allem im Bereich der ambulanten Pflege erzielt werden sollen.

#### **4) Grundsätzliche Umsetzung der Marketingpläne im Caritas Zentrum**

Die Umsetzung der Marketingpläne ist von Zentrum zu Zentrum unterschiedlich. Die Anregungen für neue Ideen kommen meistens aus allen Bereichen. Oft werden durch Feedback von Mitarbeitern, die zum Beispiel direkt mit Klienten arbeiten, neue Maßnahmen oder Änderungen entwickelt. Teilweise passiert das auch auf der Ebene der Geschäftsführung oder durch Anregungen der Fachdienstleiter. In den meisten (vier von fünf) Caritas Zentren liegt die Entscheidungskraft zwar bei der Geschäftsleitung, meistens wird ein neues Projekt allerdings im Team mit den Fachmitarbeitern besprochen. Entscheidet sich die Gruppe für die Umsetzung der Maßnahme, wird diese, oft mit Hilfe eines Projektplans, durchgeführt. Bei Bedarf werden externe Dienstleister, wie Fotografen und Designer hinzugeholt. Einer der Interviewpartner gibt an, dass für Marketingmaßnahmen kein eigener Plan entwickelt wird und diese kaum bis nie alleinstehend mit Eigenzweck durchgeführt werden. In diesem Zentrum werden Maßnahmen nur von aktuellen Projekten abgeleitet und als Mittel der Zielerreichung genutzt.

Die strategische Planung, also zum Beispiel grundlegende Entscheidungen wie die Gestaltung der Unternehmenspolitik oder das Festlegen der Ziele, wird zum einen Teil vom zentralen Verband vorgegeben und zum anderen Teil auch von der Geschäftsführung selbst durchgeführt.

## **5) Aktuelle Schwierigkeiten bei der Umsetzung**

Probleme bei der Finanzen- und Ressourcenplanung: Vier von fünf der befragten Geschäftsführer haben Schwierigkeiten damit, eine optimale Finanzen- und Ressourcenplanung zu erstellen. Sie müssen alleine entscheiden, wie viel Budget in die unterschiedlichen Bereiche fließt. Da die Planung lange Zeit vor der eigentlichen Anwendung geschieht, muss sehr langfristig kalkuliert werden. Es ist kaum möglich, kurzfristig Änderungen vorzunehmen oder neue Projekte mit aufzunehmen.

Fehlende Erfolgskontrolle: Da in keinem der Zentren die Erfolge der Maßnahmen strukturiert gemessen werden, bleibt auch eine Kontrolle des Erfolgs und der Erreichung der festgelegten Ziele aus. Auf Dauer führt das laut einigen Interviewpartnern zu Frustration bei den Mitarbeitern.

Marketing rückt neben dem Tagesgeschäft in den Hintergrund: Neben den akuten Problemen und Terminen rückt bei einigen der Geschäftsführern Marketing hin und wieder in den Hintergrund und verliert dadurch an Bedeutung. Auch bei den anderen Mitarbeitern wird Marketing, oft auf Grund von Zeitproblemen, als lästige Zusatzarbeit angesehen.

Kein klassisches Verkaufsgeschäft: In einem Zentrum sieht der Geschäftsführer ein Problem darin, dass es sich beim Angebot des Caritasverbands um kein klassisches Verkaufsgeschäft handelt. So sei es beispielsweise schwieriger, die Qualität der angebotenen Produkte und Dienstleistungen oder den Preis zu kontrollieren.

Zu wenig speziell ausgebildete Mitarbeiter im Marketing: Viele der Befragten sehen ein Problem darin, dass in den Zentren keine eigene Marketingabteilung besteht und auch kein speziell ausgebildeter Mitarbeiter existiert. Das wirkt sich auf der einen Seite durch fehlendes Fachwissen und Erfahrung auf die Qualität der Planung und Durchführung der Maßnahmen aus. Auf der anderen Seite fällt es vielen Mitarbeitern schwer, den Sinn und Zweck des Marketingprozesses zu verstehen und für ihn die nötige Zeit und Motivation aufzubringen.

## **6) Aktuelle Messung des Erfolgs der Maßnahmen**

In den befragten Caritas Zentren wird bis jetzt kaum bis gar nicht der Erfolg der durchgeführten Maßnahmen gemessen. Einige Zentren versuchen, den erziel-

ten Umsatz mit dem Erfolg des gesamten Marketingprozesses in Verbindung zu bringen, sehen aber keine weiteren Möglichkeiten, um vor allem Faktoren wie das Image, die Kundenbindung oder die Kundenzufriedenheit zu messen.

Einer der befragten Geschäftsführer gibt an, dass nur bei einer angebotenen Leistung im Bereich der Suchtkliniken den Neukunden die Frage: „Wie sind Sie auf uns gekommen?“ gestellt werde. Die korrekte Durchführung und Aufnahme der Antwort wird nicht kontrolliert. Anschließend wird versucht Rückschlüsse aus den Antworten zu ziehen, dies geschehe, nach eigener Aussage, nur sehr unstrukturiert.

Zwei weitere Geschäftsführer geben an, dass die Mitarbeiter während der Arbeit oder in der Freizeit stark darauf achten, wie positiv oder negativ die Aussagen bezüglich des Images des Zentrums im Umkreis ausfallen. Diese Aussagen können allerdings kaum ausgewertet oder zur Optimierung der Maßnahmen genutzt werden, da sie nur sehr unregelmäßig und unstrukturiert aufgenommen werden.

## **7) Persönliches Verständnis des Begriffs „Performance Marketing“**

Drei der befragten Geschäftsführer ist Performance Marketing bis zum Zeitpunkt des Interviews kein Begriff. Obwohl sich keiner der Befragten über der Bedeutung des Begriffs im Klaren ist, haben zwei der Befragten eine vage, persönliche Vorstellung:

Einer der Interviewpartner kann sich unter Performance Marketing das Messen und Optimieren der geschalteten Maßnahmen im Online-Bereich vorstellen. Als Beispiel nennt er das Schalten von Anzeigen in Suchmaschinen (Search Engine Marketing).

Ein weiterer gibt an, dass Performance Marketing in seinem Verständnis eine „ganzheitliche“ Betrachtung des Marketings ist, die alle Anspruchsgruppen in einer strukturierten Betrachtung und einem strategischen Vorgehen mit einbezieht.

## **8) Bisherige Nutzung von Performance Marketing im Caritaszentrum**

In keinem der Caritas Zentren wird bisher Performance Marketing bewusst genutzt.

Einer der fünf befragten Geschäftsführer gibt an, dass zwar keine systematische Messung der Erfolge der Maßnahmen durchgeführt werde, aber beispielsweise das Erreichen der gesetzten Ziele immer wieder überprüft werde. Auch die Qualität der Mitarbeiter in der Führungsebene werde durchgehend gesichert und optimiert. Diese Prozesse geschehen allerdings sehr unstrukturiert und ohne eine genaue Messung, zum Beispiel mit Hilfe von Kennzahlen.

## **9) Zeitraum der bisherigen Nutzung**

In einem Caritas Zentrum wird eine unstrukturierte Form des Performance Marketings seit circa 2010 angewandt.

## **10) Ausbaubedarf / Defizite**

Alle der befragten Geschäftsführer sehen im Bereich „Performance Marketing“ noch sehr großen Ausbaubedarf und drücken starkes Interesse an der Einführung und Umsetzung eines geeigneten Systems zur Messung und Optimierung der Maßnahmen aus. Vor allem der Erfolg in qualitativen Faktoren, wie Image, Bekanntheit und Kundenzufriedenheit, soll in Zukunft messbar werden.

Generell wünschen sich drei der fünf Befragten eine Umstrukturierung des gesamten Marketingprozesses. In den meisten Zentren fehlt eine detaillierte Beschreibung der Unternehmensstrategie. Auch strategische Ziele werden kaum bis nicht festgehalten und bis jetzt auch nicht gemessen, wie weit diese erreicht werden konnten.

Zuzüglich spricht ein Interviewpartner von einer Marktbeobachtung und -analyse, die nötig wäre, um den Marktwert und die Marktvorteile strukturiert festzuhalten. Das soll vor allem dabei helfen, den gesamten Prozess im Marketing effizienter zu gestalten.

Ein Geschäftsführer sieht vor allem in der Optimierung der Qualität der Mitarbeiter noch Defizite. In der Führungsebene könne dies schon zufriedenstellend durchgeführt werden, in anderen Ebenen, vor allem bei Mitarbeitern mit Kundenkontakt herrscht noch viel Fortbildungsbedarf in Bezug auf Marketing. Es solle mehr „Sensibilität“ geschaffen werden, mit dem Ziel, dass die Mitarbeiter das Erreichen der Marketingziele mit in ihr tagtägliches Handeln einbeziehen.

### 3.3 Diskussion der Ergebnisse

Auch wenn die Zentren unterschiedlich geleitet werden, gibt es einige Maßnahmen, die in allen ähnlich durchgeführt werden. Diese reichen von der Zusammenarbeit mit lokalen Zeitungen, über die Events im business-to-business Bereich bis zur politischen Lobbyarbeit und der Teilnahme an den Gremien. Diese gemeinsamen Maßnahmen verfolgen auch zum Großteil ähnliche Ziele: Zusammenfassend werden vor allem die außerökonomischen Ziele, wie Image, Bekanntheit und Wertevermittlung als wichtig angesehen. Das wichtigste ökonomische Ziel ist die Sicherstellung der Finanzierung. Nur vereinzelt stechen Geschäftsführer durch eine eigene Handlungsweise oder das Nutzen von besonderen Maßnahmen, wie zum Beispiel eines Kinospots, hervor.

Grundlegend muss sich jedes Caritas Zentrum auch mit ähnlichen Schwierigkeiten auseinandersetzen. Die Erhaltung eines positiven Images fällt als sozialer Anbieter der katholischen Kirche nicht immer leicht. Das Image der römisch-katholischen Kirche steht für viele mögliche Klienten und Förderer im direkten Bezug zu den Caritas Zentren. Auch Skandale und Berichte in den Medien, die eine negative Reputation in der Gesellschaft mit sich bringen könnten, in der Theorie aber nichts mit dem Angebot des Caritasverbands zu tun haben, werden automatisch auf die Arbeit der Zentren bezogen.

Ein Großteil der Bevölkerung hat eine gewisse Erwartungshaltung an einen Wohlfahrtsverband wie die Caritas. Es ist bekannt, dass der Verband und auch die einzelnen Zentren durch öffentliche Zuschüsse und Spenden finanziert werden. Plant einer der Geschäftsführer nun ein großes neues Projekt ins Leben zu rufen, kann bei vielen möglichen Kunden und Klienten der Eindruck entstehen, dass die Spenden entweder an den falschen Stellen eingesetzt werden oder Geld im Überfluss vorhanden sei. Dadurch sehen sich viele der Geschäftsführer in ihren Möglichkeiten eingeschränkt. Auch wenn die Ideen und Anstöße im Marketing vorhanden wären, fällt es schwer, diese ohne dem Image des Zentrums zu schaden, durchzuführen.

Ein weiteres Problem, das in allen sozialen Einrichtungen auftreten kann, ist, dass die Nachfrage nach den angebotenen Produkten und Dienstleistungen zwar sehr hoch ist, die Klienten aber dennoch ausbleiben. Das kann mehrere Gründe haben: Viele Familien oder Einzelpersonen sehen vielleicht Handlungsbedarf und sind eigentlich auf Hilfe angewiesen, scheuen aber auf Grund von

dem Fehlen von ausführlichen Informationen den Gang zu einem sozialen Unternehmen. Sie sind nicht ausreichend über das Angebot, die Kosten und den Ablauf aufgeklärt. Oft existiert auch eine gewisse Hemmschwelle, die Örtlichkeiten eines sozialen Unternehmens zu betreten. Viele verbinden die Nutzung des Angebots mit Scham und möchten nicht öffentlich zugeben, dass sie sich Hilfe holen müssen.

Obwohl die Umsetzung der geplanten Maßnahmen in den meisten Zentren problemlos abzulaufen scheint, sehen einige der Geschäftsführer vor allem in der strategischen Planung noch Handlungsbedarf. Ein Interviewpartner gibt an, dass eine Umwelt-, Umfeld- und Konkurrenzanalyse dringend nötig wäre, um die Marktposition des eigenen Zentrums erfassen zu können und so in Zukunft erfolgreicher Ziele setzen zu können. Die Verknüpfung zwischen Strategie und Umsetzung ist noch sehr lückenhaft und diese sollten, um Performance Marketing in den Zentren erfolgreich einführen zu können, zuerst einmal geschlossen werden.

Den meisten Geschäftsführern der Caritas Zentren ist klar, dass der Vorgang des Marketings sowie die Messung der Erfolge in Zukunft strukturierter ablaufen sollten. Der Begriff Performance Marketing ist allen Interviewpartnern jedoch fremd. Das kann mehrere Gründe haben; ein Erklärungsversuch wäre die Neuheit des Begriffs. Er hat sich erst in den letzten Jahren auch in Europa etabliert und wird vor allem im Social-Profit-Bereich noch eher selten verwendet. Hinzu kommen sind die Geschäftsführer keine Marketingfachkräfte. Sie bringen weder tiefergehendes theoretisches Wissen, noch praktische Erfahrung mit sich; jegliches Wissen zu diesem Bereich muss sich selbst angeeignet werden.

Auch wenn die Bedeutung des Begriffs noch kaum verbreitet ist und der Großteil der Befragten angeben, dass Performance Marketing aktuell nicht im Unternehmen genutzt wird, können bei einzelnen Caritas Zentren Prozesse ausgemacht werden, die dem eines Performance Measurement Systems sehr ähnlich kommen. Sie verlaufen aber noch eher unstrukturiert und unregelmäßig, was die Ergebnisse unnütz für das Ziehen von Rückschlüssen in Bezug auf den Erfolg der Maßnahmen macht. Beispielsweise wird das Erreichen der gesetzten Ziele nur sehr unregelmäßig und ohne die Nutzung von Kennzahlen oder Soll- und Ist- Werten durchgeführt. Vor allem außerökonomische Ziele werden oft vernachlässigt, da der Großteil der Geschäftsführer keine Möglichkeit in der Messung ihres Erfolgs sieht. Auch im Bereich der Mitarbeitermotivation spre-

chen viele der Befragten von Ausbaubedarf. Da, trotz getaner Arbeit, keine messbare, positive Veränderung zu bemerken ist, kann auf Dauer die Motivation stark darunter leiden. Eine regelmäßige Erfolgskontrolle, die anhand von Zahlen den Erfolg der durchgeführten Maßnahmen darstellen kann, wäre ideal um die Mitarbeiter besser motivieren zu können.

Generell herrscht das Verständnis, dass das Einführen eines strukturierten Systems unumgänglich für ein rentableres Marketing ist. Auf Grund des aktuellen Stands empfiehlt es sich, ein solches System von Grund auf neu in die Zentren einzuführen und zu implementieren.

## **4 Handlungs- und Implementierungsempfehlungen für Performance Marketing im Caritasverband**

### **4.1 Die Einführung eines Kennzahlensystems**

Nach Auswertung der Interviews und Diskussion der Ergebnisse wurde durch die gesammelten Erkenntnisse eine Handlungs- und Implementierungsempfehlung für den Caritasverband ausgearbeitet. Um Performance Marketing erfolgreich in die Caritas Zentren einzugliedern, empfiehlt sich die Einführung eines Kennzahlensystems.

Laut KAPLAN/NORTON (1997) sollte das Ziel jedes Kennzahlensystems die Motivation aller Manager und Mitarbeiter sein, die Strategie erfolgreich umzusetzen. Durch das Ausdrücken der Strategie in einem Kennzahlensystem fällt es Unternehmen viel leichter, diese auch auszuführen, weil Zielsetzungen und Vorgaben besser vermittelt werden können.<sup>59</sup>

Die Verwendung von klassischen Kennzahlensystemen, die oft als eindimensional bezeichnet werden, da sie nur die Auswirkungen der finanziellen Tatbestände aufzeigen, bringen nach ZERRES (2000)<sup>60</sup> noch weitere Nachteile mit sich:

- **Vergangenheitsorientierung:** Da finanzielle Kennzahlen meistens Ergebnisindikatoren sind, zeigen sie nicht die zukünftige Situation auf.
- **Kurzfristorientierung:** Bei der Verwendung von finanzwirtschaftlich geprägten Kennzahlensystemen besteht die Gefahr, dass eine langfristige Optimierung durch die Konzentration auf eine kurzfristige Optimierung in Vergessenheit gerät.

---

<sup>59</sup> Vgl. Kaplan/Norton 1997, S. 142

<sup>60</sup> Vgl. Zerres 2000, S. 268



- Keine Realisationshilfe: Da nur finanziell-quantitative Größen erfasst werden, geben finanzielle Kennzahlensysteme keine Auskunft über Faktoren, die zur Erreichung der Formalziele nötig sind, wie beispielsweise der Kundenzufriedenheit.

Im Folgenden werden die Vorteile der Einführung einer Balanced Scorecard im Caritas Zentrum aufgeführt:

Eines der größten Vorteile einer BSC macht sicherlich ihre Einfachheit aus. Sie ist intuitiv nachvollziehbar und vereinfacht dadurch die Kommunikation zwischen den Hierarchien.<sup>61</sup>

Unternehmen, die eine BSC eingeführt und umgesetzt haben, berichten auch, dass eines ihrer größten Vorteile die hohe Problemadäquanz ist.<sup>62</sup> Sie ist also besonders effektiv, da nicht nur das Kennzahlensystem an sich, sondern vor allem auch die Entwicklung und Umsetzung im Vordergrund stehen.

Performance Management Systeme, wie die Balanced Scorecard, gelten speziell in Bezug auf Non-Profit-Organisationen (bzw. Social-Profit-Organisationen) als geeignet, da nicht die finanziellen Ziele im Vordergrund stehen und Sachziele, wie die Wahrnehmung, damit in den Vordergrund treten und transparent und messbar gemacht werden können.<sup>63</sup>

Der Ansatz einer Balanced Scorecard macht gerade für Social-Profit-Organisationen Sinn, da die Übersetzung der strategischen Ziele in messbare Kennzahlen die Manager und Mitarbeiter dazu bringt, sich mit der Vision der Organisation auseinanderzusetzen.<sup>64</sup>

---

<sup>61</sup> Vgl. Reinecke 2004, S. 113

<sup>62</sup> Vgl. Reinecke 2004, S. 111

<sup>63</sup> Vgl. Baum/Coenenberg/Günther 2013, S. 428

<sup>64</sup> Vgl. Bruhn 2012, S. 455

Grundlegend kann eine BSC durch die unterschiedlichen Betrachtungsweisen der vier Perspektiven als ein Instrument angesehen werden, dass das Potenzial hat, die Schwächen anderer Kennzahlensysteme abzubauen.<sup>65</sup>

Einige der befragten Geschäftsführer sehen ein großes Defizit in dem Fehlen einer detailliert ausgearbeiteten Unternehmensstrategie. Auch werden kaum Ziele festgelegt und kontrolliert. Durch die Einführung einer BSC ist das Zentrum gezwungen, sich ausgiebig mit der Analyse des Unternehmens und der Erstellung einer Unternehmensstrategie auseinanderzusetzen. Zusätzlich müssen Ziele fixiert werden, deren Erreichung anschließend mit Hilfe von Soll- und Istwerten kontrolliert wird. Durch die Umsetzung der BSC wird versucht, die Unternehmensstrategie lückenlos umzusetzen und die Implementierungslücke so zu schließen.

## **4.2 Die Balanced Scorecard als geeignetes Kennzahlensystems für den Caritasverband**

Da Anfang der Neunziger Jahre zunehmend Kritik an der Eindimensionalität finanzwirtschaftlich geprägter Kennzahlensysteme laut wurde, wurde durch Kaplan und Norton ein Forschungsprojekt mit zwölf US-amerikanischen Unternehmen ins Leben gerufen, das sich die Anpassung der bisherigen Kennzahlensystem an die Bedürfnisse der Unternehmen zum Ziel gesetzt hatte.<sup>66</sup> Nachdem sie schon seit einiger Zeit in kommerziellen Unternehmen angewandt wurde, wird sie nun auch zunehmend im Non-Profit-Sektor angewandt.<sup>67</sup>

Bei der Balanced Scorecard handelt es sich nach PEPELS(2013) um ein strategisches Instrument, das dazu beiträgt, Implementierungslücken, also Probleme bei der Umsetzung der strategischen Ziele, zu schließen.<sup>68</sup> Sie „dient der Kontrolle und Abstimmung vorökonomischer sowie ökonomischer Indikatoren

---

<sup>65</sup> Vgl. Zerres 2000, S. 276

<sup>66</sup> Vgl. Pepels 2013, S. 355

<sup>67</sup> Vgl. Bruhn 2012, S. 450

<sup>68</sup> Vgl. Pepels 2013, S. 355

[...]“<sup>69</sup>. Die BSC ist also ein System, dass aus voneinander abhängigen Zielsetzungen, Maßgrößen und Aktionen besteht, das die Strategie eines Unternehmens darstellt und Hypothesen aufzeigt, wie diese umgesetzt werden kann.<sup>70</sup>

## 4.2.1 Die vier Perspektiven

Nach WEBER/SCHÄFFER (2000)/ PEPELS (2013)/ ZERRES (2000) ersetzt die Balanced Scorecard mit einer Betrachtung aus vier Perspektiven die einseitige Betrachtung der monetären Ergebnisse:

Die finanzielle Perspektive:

Sie zeigt auf, ob die Umsetzung der Strategie zur Verbesserung der finanziellen Ergebnisse beiträgt. Kennzahlen der finanziellen Perspektive sind beispielsweise die erzielte Eigenkapitalrendite oder der Umsatz.<sup>71</sup> Weiterhin soll sie aber auch als Ziel für die anderen Perspektiven dienen, so sollen Kennzahlen wie z.B. der Kundenperspektive am Ende auch mit den finanziellen Zielen verbunden sein.<sup>72</sup>

Das Unternehmen muss sich hier also fragen: „Wie muss das Unternehmen gegenüber den Anspruchsgruppen auftreten, damit finanzieller Erfolg, wie zum Beispiel ein höherer Umsatz, eintritt? Und welche Erwartungen haben die Mitglieder der Organisation an unser finanzielles Ergebnis?“

Die Kundenperspektive:

Die Kundenperspektive soll die strategischen Ziele eines Unternehmens in Bezug auf Kunden- und Marktsegmente reflektieren. Mit ihrer Hilfe, „[...] soll geklärt werden, wie ein Unternehmen seinen Kunden gegenüber auftreten muss, um die Vision zu realisieren und die Erfolgswirksamkeit am Markt zu steigern.“<sup>73</sup> Für diese Segmente sollen Kennzahlen, Zielvorgaben und Maßnahmen entwi-

---

<sup>69</sup> Bruhn 2012, S. 450

<sup>70</sup> Vgl. Leidig/Sommerfeld 2002, S. 15

<sup>71</sup> Vgl. Zerres 2000, S. 273

<sup>72</sup> Vgl. Weber/Schäffer 2000, S. 3f

<sup>73</sup> Pepels 2013, S. 358

ckelt werden.<sup>74</sup> Das kann durch die Messung von „weichen“ sowie „harten“ Faktoren geschehen. Zu den „weichen“ Kennzahlen zählt beispielsweise die Messung der Kundenzufriedenheit mittels eines Fragebogens. Die Kundenzufriedenheit lässt sich aber auch durch „harte“ Kennzahlen darstellen, indem der Marktanteil im Vergleich zu Mitbewerbern gemessen wird.<sup>75</sup> Eine BSC in einem Social-Profit-Unternehmen zählt alle relevanten Anspruchsgruppen zur Kundenperspektive.

„Wie muss das Unternehmen gegenüber den Anspruchsgruppen auftreten, damit seine Vision verwirklicht und seine Ziele erreicht werden können?“

Die interne Prozessperspektive:

Die Aufgabe der internen Prozessperspektive ist es, die Prozesse zu bilden, die von Bedeutung sind, um die Ziele der Kunden- und finanziellen Perspektive zu erreichen.<sup>76</sup> Diese Prozesse müssen geschaffen werden, um die Werte zu liefern, die die Kundenzufriedenheit und –treue steigern und um die Anforderungen der Stakeholder in Bezug auf finanzwirtschaftlichen Erfolg zu erfüllen.<sup>77</sup> Diese Perspektive kann also erst nach Festlegung der kundenbezogenen und finanziellen Ziele bearbeitet werden.

„In welchen Prozessen muss das Unternehmen Wettbewerbsvorteile haben, um die Anspruchsgruppen zu befriedigen?“

Die Lern- & Entwicklungsperspektive:

Diese Perspektive wird auch als Innovations- und Wissensperspektive bezeichnet und dient als Plattform für die anderen drei Perspektiven, da sie der Frage nachgeht, wie Veränderungs- und Wachstumspotenziale gefördert werden müssen, damit die Unternehmensvision verwirklicht werden kann.<sup>78</sup> Es soll ein

---

<sup>74</sup> Vgl. Weber/Schäffer 2000, S. 4

<sup>75</sup> Vgl. Zerres 2000, S. 273

<sup>76</sup> Vgl. Weber/Schäffer 2000, S. 4

<sup>77</sup> Vgl. Zerres 2000, S. 274

<sup>78</sup> Vgl. Pepels 2013, S. 358

System erstellt werden, das stetiges Wachstum sichert.<sup>79</sup> Um langfristig und nachhaltig zu wachsen, müssen drei wichtige Faktoren beachtet werden: die Qualifizierung der Mitarbeiter, die Leistungsfähigkeit des Informationssystems sowie die Motivation der Mitarbeiter.<sup>80</sup> Diese Faktoren lassen sich durch klassische Kennzahlen, wie Fluktuation, Krankenstand und in Anspruch genommene Weiterbildung festhalten.<sup>81</sup>

„Wie kann das Handeln verändert und verbessert werden, damit Visionen und Ziele erreicht werden?

In der folgenden Abbildung werden die vier Perspektiven noch einmal dargestellt:

<b>Finanzielle Perspektive</b> <ul style="list-style-type: none"><li>-Return on Investment</li><li>-Wertschöpfung</li></ul>	<b>Kundenperspektive</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Kundenzufriedenheit</li><li>- Kundenbindung</li><li>- Marktanteil</li><li>- Kundenanteil</li></ul>
<b>Interne Prozessperspektive</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Qualität</li><li>- Reaktionszeit</li><li>- Kosten</li><li>- Einführung neuer Produkte</li></ul>	<b>Lern- &amp; Entwicklungsperspektive</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Mitarbeiterzufriedenheit</li><li>- Verfügbarkeit von Informationssystemen</li></ul>

Abbildung 5: Die vier Perspektiven<sup>82</sup>

---

<sup>79</sup> Vgl. Zerres 2000, S. 274

<sup>80</sup> Vgl. Weber/Schäffer 2000, S. 4f

<sup>81</sup> Vgl. Zerres 2000, S. 274

<sup>82</sup> Vgl. Kaplan/ Norton 1996, S. 9

Diese vier Perspektiven stehen stets in einer Beziehung zueinander und decken damit einen großen Teil der erfolgsrelevanten Bereiche eines Unternehmens ab.<sup>83</sup>

In manchen Fällen kann das Hinzufügen einer neuen Perspektive, wie zum Beispiel der Lieferanten- oder Fördererperspektive von Vorteil sein. Es sollten jedoch nicht zu viele neue Perspektiven hinzugefügt werden. Theoretisch gibt es zwar keine Höchstgrenze, jede weitere Perspektive trägt aber dazu bei, dass die BSC unübersichtlicher wird.<sup>84</sup>

*„Die vier Perspektiven der Scorecard ermöglichen ein Gleichgewicht von kurzfristigen und langfristigen Zielen, zwischen gewünschten Ergebnissen und den Leistungstreibern für diese Ergebnisse, zwischen harten Zielkennzahlen und weichen, subjektiveren Messwerten.“<sup>85</sup>*

#### **4.2.2 Die Verknüpfung der Balanced Score Card mit der Unternehmensstrategie**

Nach KAPLAN/NORTON (1997)<sup>86</sup> gibt es drei Hauptgründe, warum es notwendig ist, die Unternehmensstrategie in die Balanced Score Card (BSC) miteinfließen zu lassen:

- Die BSC soll dem gesamten Unternehmen die Vision vermitteln.
- Durch eine Darstellung der Strategie in der BSC ist es für die Mitarbeiter möglich zu beobachten, wie sie zum Erfolg des Unternehmens beitragen.
- Durch die BSC wird die Umsetzung der Strategie gesichert.

Um die Unternehmensstrategie mit den BSC-Kennzahlen verbinden zu können, muss sie eine Ursache-Wirkungsbeziehung sowie eine Mischung aus Ergebnis-

---

<sup>83</sup> Vgl. Pepels 2013, S. 357

<sup>84</sup> Vgl. Zerres 2000, S. 277

<sup>85</sup> Kaplan/Norton 1997, S. 24

<sup>86</sup> Vgl. Kaplan/Norton 1997, S. 142

kennzahlen und Leistungstreibern beinhalten<sup>87</sup>. Durch eine Ursachen-Wirkungsbeziehung werden die Ziele der einzelnen Perspektiven nicht einzeln betrachtet, sondern sind durch Ursache-Wirkungsketten miteinander verknüpft.<sup>88</sup> Die vier Perspektiven werden also in einer wechselseitigen Beziehung aufgestellt, in der sie aber nach ihrer Wichtigkeit geordnet werden können. Hieraus ergibt sich nach ZERRES (2000) eine Kette von Wenn-Dann-Aussagen (Kausalschleifendiagramm): Die finanzielle Perspektive steht hier an der Spitze, deren Ziele können aber nur durch die erfolgreiche Entwicklung der Marke erreicht werden, welche wiederum von der Kundenzufriedenheit abhängen, die aber nur durch eine Zufriedenstellung der Kunden möglich ist. Diese Zufriedenstellung ist jedoch wieder von der optimalen Ausführung der Marketingprozesse abhängig, die unmittelbar den Markenwert beeinflussen.<sup>89</sup> Daraus folgt, dass die Definition der Ziele auch abwärts, beginnend bei der Finanz, über die Kunden- und Prozess- zur Lern- und Entwicklungsperspektive erfolgt.<sup>90</sup>

Die Strategie und die Ziele müssen also in messbare Kennzahlen und Indikatoren gefasst werden, wodurch einerseits die Strategie in mehrere messbare Ziele zerlegt wird und andererseits die Zielerreichung selbst messbar wird.<sup>91</sup>

### 4.2.3 Die Umsetzung

Bei der Umsetzung der BSC wird in der Regel das Top-Down-System angewandt; das Topmanagement entwickelt also die Unternehmensstrategie und setzt die BSC dann im Rahmen einer Projektarbeit durch.<sup>92</sup> Da dieser Ansatz laut PEPELS (2013) allerdings häufig zu einer geringen Identifikation der Mitarbeiter führt, sollte sie durch das Bottom-Up-System ergänzt werden. Hier beginnt die Planung bei der untersten operativen Ebene und arbeitet sich durch die einzelnen Ebenen zum Management hoch. Die Verbindung der beiden An-

---

<sup>87</sup> Vgl. Kaplan/Norton 1997, S. 28

<sup>88</sup> Vgl. Pepels 2013, S. 363

<sup>89</sup> Vgl. Zerres 2000, S. 275

<sup>90</sup> Vgl. Pepels 2013, S. 363

<sup>91</sup> Vgl. Baum/Coenenberg/Günther 2013, S. 416

<sup>92</sup> Vgl. Pepels 2013, S. 386

sätze, das sog. Gegenstromverfahren, hat sich in der Praxis als vorteilhaft erwiesen.<sup>93</sup>

Um den Nutzen der BSC voll ausschöpfen und eine Einseitigkeit komplett vermeiden zu können, kann es nach REINECKE (2013) von Vorteil sein, in jeder Abteilung, wasserfallartig von der strategischen zur operativen Ebene, eine eigene Scorecard zu erstellen. Voraussetzung dafür ist eine strategische Kennzahlenvorgabe, damit die BSC als Kommunikationsinstrument fungieren und die einzelnen Bereiche miteinander verbinden kann.<sup>94</sup>

Bei der Eingliederung einer BSC in ein Unternehmen kann ein vorgegebener Plan genutzt werden, es müssen allerdings kleine Veränderungen an ihrer Struktur vorgenommen werden.<sup>95</sup> Im Folgenden wird die Einführung und Anwendung einer Balanced Scorecard, angepasst an den sozialen Sektor, in zwei Phasen dargestellt:

### **Phase 1: Theoretische Grundlagen und Erstellung**

Die BSC sollte das Unternehmensgeschehen komprimiert, am besten nur auf einer Seite darstellen. Das kann durch ein Ampelsystem (grün = Zielerreichung, gelb = Zielgefährdung, rot = Zielabweichung), ein Zeigersystem (ähnlich zum Autotacho), mithilfe von Sparklines (kleine Grafiken als Ergänzung) oder als Dashboard (viele Informationen und Grafiken auf geringem Platz) vereinfacht werden.<sup>96</sup> Um das gut darstellen zu können, gibt es verschiedene Softwaresysteme.

#### **Schritt 1: Projektmanagement**

Der erste Schritt ist die Definition der Ziele und des Umfangs des Projekts. Hier sollte noch simpel gedacht werden und nur der zeitliche sowie finanzielle Aufwand der Umsetzung festgelegt werden, damit man bei Abweichungen infor-

---

<sup>93</sup> Vgl. Pepels 2013, S. 386

<sup>94</sup> Vgl. Reinecke 2004, S. 113

<sup>95</sup> Vgl. Bruhn 2012, S. 451f

<sup>96</sup> Vgl. Baum/Coenenberg/Günther 2013, S. 419



miert ist.<sup>97</sup> Für die Implementierung einer Balanced Scorecard sollten sechs bis zwölf Monate eingeplant werden, dieser Zeitraum kann aber auch deutlich überschritten werden.<sup>98</sup>

## Schritt 2: Die Gruppenzusammensetzung

Der Erfolg einer BSC hängt auch stark von der Kommunikation im Team und im gesamten Unternehmen ab. Nur durch kontinuierliche und offene Kommunikation kann die Umsetzung gelingen.<sup>99</sup> Steht die Einführung einer Balanced Scorecard fest, muss also zunächst die Akzeptanz aller Mitarbeiter und Manager sichergestellt und anschließend eine verantwortliche Gruppe zusammengestellt werden. Bei der Auswahl der Teilnehmer ist darauf zu achten, dass sie aus unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens stammen und für verschiedene Aufgaben zuständig sind, um einseitigen Input zu vermeiden.<sup>100</sup> Die Gruppe sollte aus maximal acht Teilnehmern bestehen, die Bildung eines kleinen Kernteam ist allerdings von Vorteil.<sup>101</sup>

## Schritt 3: Festlegung der strategischen Ziele

Nach LEIDIG/SOMMERFELD (2002) müssen, um die strategischen Ziele des Unternehmens auf die BSC ableiten zu können, diese zunächst identifiziert werden. Das Team soll sich bei jeder der vier Perspektiven auf bis zu fünf strategische Ziele einig werden. Diese sollten nach kritischem Hinterfragen prägnant formuliert und wenn nötig kurz erläutert oder begründet werden.<sup>102</sup>

Im Folgenden werden mögliche Ziele der einzelnen Perspektiven nach PEPELS (2013)<sup>103</sup> aufgezeigt:

Finanzielle Perspektive:

---

<sup>97</sup> Vgl. Leidig/ Sommerfeld 2002, S.126

<sup>98</sup> Vgl. Pepels 2013, S. 390

<sup>99</sup> Vgl. Leidig/Sommerfeld 2002, S. 127

<sup>100</sup> Vgl. Bruhn 2012, S. 452

<sup>101</sup> Vgl. Leidig/Sommerfeld 2002, S. 126

<sup>102</sup> Vgl. Leidig/Sommerfeld 2002, S. 146-151

<sup>103</sup> Vgl. Pepels 2013, S. 366-384

- Steigerung des Umsatzes
- Steigerung der Liquidität
- Senkung der Kosten aus dem Marketingbereich

Kundenperspektive:

- Erhöhung der Kundenzufriedenheit
- Steigerung der Kundentreue
- Erhöhung des Marktanteils

Interne Prozessperspektive:

- Verbesserung der Kommunikationspolitik
- Verbesserung der Prozesspolitik (Steigerung der Effizienz)

Lern- und Entwicklungspolitik

- Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit
- Erhaltung und Optimierung der Mitarbeiterqualität
- Erhöhung der Personaleffektivität
- Erhöhung der Innovationsfähigkeit

Schritt 4: Modellierung eines Ursache-Wirkungsmusters

In diesem Schritt soll versucht werden, die erarbeiteten Ziele der einzelnen Perspektiven in Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zu bringen.<sup>104</sup> Durch das Ar-

---

<sup>104</sup> Vgl. Bruhn 2012, S. 452

beiten mit einer Ursache-Wirkungsmatrix, wie im Folgenden dargestellt, können die Beziehungen zwischen den einzelnen Zielen untersucht werden.<sup>105</sup>

		Kunden			
		ZK1	ZK2	ZK3	ZK4
Mitarbeiter		Strategische Ziele der Kundenperspektive			
ZM1	Strategische Ziele der Mitarbeiterperspektive	2	1	1	3
ZM2		1	0	2	1
ZM3		2	1	1	2
ZM4		3	2	1	2

0= keine Wirkung      1= leichte Wirkung      2= Wirkung      3= starke Wirkung

Abbildung Nr. 6: Beispiel einer Ursachen-Wirkungsmatrix<sup>106</sup>

Da die Nutzung einer Ursachen-Wirkungsmatrix jedoch oft eher unübersichtlich ist, können die einzelnen Ziele zusätzlich hierarchisch, in einer sog. Ursachen-Wirkungs-Kette angeordnet und zueinander in Beziehung gesetzt werden.<sup>107</sup> Durch das Erstellen einer solchen Kette werden die Mitarbeiter gezwungen, herauszufinden, was den Erfolg ausmacht und wie dieser erreicht wird.<sup>108</sup> Ziele, die zusammenhangslos stehen, liegen damit außerhalb des Zielsystems und werden deshalb oft ausgeschlossen. Eine Social-Profit-Organisation muss aber auch diese Ziele miteinbeziehen, falls sie beispielsweise einer wichtigen Anspruchsgruppe zugehörig sind.<sup>109</sup>

<sup>105</sup> Vgl. Leidig/Sommerfeld 2002, S. 156

<sup>106</sup> Vgl. Leidig/Sommerfeld (2002), S.157

<sup>107</sup> Vgl. Bruhn 2012, S. 452

<sup>108</sup> Vgl. Baum/Coeneberg/Günther 2013, S. 421f

<sup>109</sup> Vgl. Bruhn 2012, S. 452f

## Schritt 5: Auswahl der Kennzahlen bzw. Indikatoren

Im fünften Schritt befasst sich das Team mit der Auswahl der Kennzahlen und Indikatoren für die strategischen Ziele. Vor der Bearbeitung sollte eine Liste von Checkfragen durchgegangen werden (s. Anlage Nr. 1)

Da jedes Unternehmen unterschiedliche Ziele und Visionen hat, muss für jede BSC eine einzigartige Auswahl der Kennzahlen geschehen.<sup>110</sup> Im Folgenden werden die am häufigsten genutzten Kennzahlen nach KAPLAN/NORTON (1997)<sup>111</sup> und PEPELS (2013)<sup>112</sup> aufgeführt:

Geeignete Finanzkennzahlen sind beispielsweise:

- ROCE/EVA
- Wirtschaftlichkeit
- Umsatzwachstum
- Produktivität bei der Kostensenkung

Mögliche Kundenkennzahlen sind:

- Neukundenquote
- Wiederkaufsrate
- Kundenabwanderungsquote
- Kundenzufriedenheitsindex

Häufig genutzte Kennzahlen der internen Prozessperspektive sind:

- Tausendkontaktpreis

---

<sup>110</sup> Vgl. Kaplan/Norton 1997, S. 295

<sup>111</sup> Vgl. Kaplan/Norton 1997, S. 295

<sup>112</sup> Vgl. Pepels 2013, S. 366-384

- Leistungszeit (Zeit von Auftragserteilung bis Lieferung / Durchführung in Tagen)
- Innovationsquote (Anzahl der neuen / veränderten Produkte)

Beispiele für Lern- und Entwicklungskennzahlen sind:

- Mitarbeiterzufriedenheit
- Fluktuationsrate der Mitarbeiter
- Krankenstandsquote

Zuerst sollten, falls vorhanden, bereits genutzte Kennzahlen in die BSC aufgenommen werden, danach neue hinzugefügt und diese dann miteinander verbunden und aufeinander abgestimmt werden.<sup>113</sup>

Es ist ratsam, auf eine Mischung der einzelnen Kennzahlen zu achten: objektive /finanzielle Kennzahlen (z.B.: die Kosten eines Prozessschrittes) sollten zum gleichen Teil wie subjektive /nicht finanzielle Indikatoren (z.B.: die Mitarbeiterzufriedenheit) sowie Spät- und Frühindikatoren vorkommen.<sup>114</sup> Geeignete Kennzahlen für die Balanced Scorecard sollten nach LEIDIG/SOMMERFELD (2002) über eine hohe Aussagekraft verfügen, unmissverständlich und nachvollziehbar formuliert sein, in knapper Form informieren und Tatbestände präzise wiedergeben können. Außerdem sollten alle Mitarbeiter diese akzeptieren und dem ökonomischen Prinzip folgen, also wirtschaftlich sein.<sup>115</sup>

#### Schritt 6: Festlegung der Zielwerte

Nach Ausarbeitung der Kennzahlen gilt es, konkrete Zielwerte (Soll-Größen) festzulegen.<sup>116</sup> Auch die derzeitigen Ist-Größen sollen aufgenommen werden, um einen exakten Vergleich möglich zu machen.<sup>117</sup>

---

<sup>113</sup> Vgl. Leidig/Sommerfeld 2002, S. 160

<sup>114</sup> Vgl. Baum/Coenenberg/Günther 2013, S. 420

<sup>115</sup> Vgl. Leidig/Sommerfeld 2002, S. 162

<sup>116</sup> Vgl. Bruhn 2012, S. 453

## Schritt 6: Entwicklung der Maßnahmen

Um die geeigneten Maßnahmen herauszufiltern, können zunächst die laufenden überprüft werden, die bestehenden verbessert werden, die ungeeigneten entfernt werden und schließlich auch zusätzliche entwickelt werden.<sup>118</sup>

Nach Vollendung von Phase 1, kann es hilfreich sein, diese noch einmal in der Ebene der Organisation zu wiederholen, um die gesamte Zentrale in Einklang mit der Strategie zu bringen.<sup>119</sup>

## Phase 2: Anwendung und konkrete Maßnahmen

Nachdem die Balanced Scorecard theoretisch erstellt wurde, geht es darum sie in der Praxis anzuwenden und die Maßnahmen umzusetzen.

## Schritt 7: Entwicklung eines Berichtsystems

Der erste Schritt dieser Phase ist die Entwicklung eines Berichtsystems. Ziel dieses Berichtsystems ist die kontinuierliche Überwachung der Veränderungen der festgelegten Messgrößen zur Erreichung der Organisationsziele. Das kann beispielsweise in Form einer jährlichen, standardisierten Befragung der Mitarbeiter stattfinden, um das Arbeitsklima festzustellen.<sup>120</sup>

## Schritt 8: Der fortlaufende Lernprozess

Durch das fortlaufende Feedback und Umsetzen des Gelernten soll nach KAPLAN/NORTON (1997) ein Umdenken im Unternehmen geschehen: *„Durch die Integration verschiedener auf die BSC ausgerichteter Managementprozesse in den Planungskalender verlagerten die Manager des Gesamtunternehmens und der SGE (strategischen Geschäftseinheiten) ihren Schwerpunkt von der*

---

<sup>117</sup> Vgl. Leidig/Sommerfeld 2002, S. 164

<sup>118</sup> Vgl. Leidig/Sommerfeld 2002, S. 166

<sup>119</sup> Vgl. Bruhn 2012, S. 453

<sup>120</sup> Vgl. Bruhn 2012, S. 453

*Taktik zur Strategie und waren damit in der Lage, ihre Strategie effektiv in Aktion umzusetzen.*<sup>121</sup>

Ist die bloße Implementierung erfolgreich abgeschlossen, muss die BSC, da sie ein flexibles und dynamisches Instrument ist, auch in der Zukunft stets überarbeitet und an wechselnde Umstände angepasst werden. In der folgenden Abbildung wird eine beispielhafte BSC mit jeweils einem Ziel und einer Kennzahl pro Perspektive aufgezeigt:

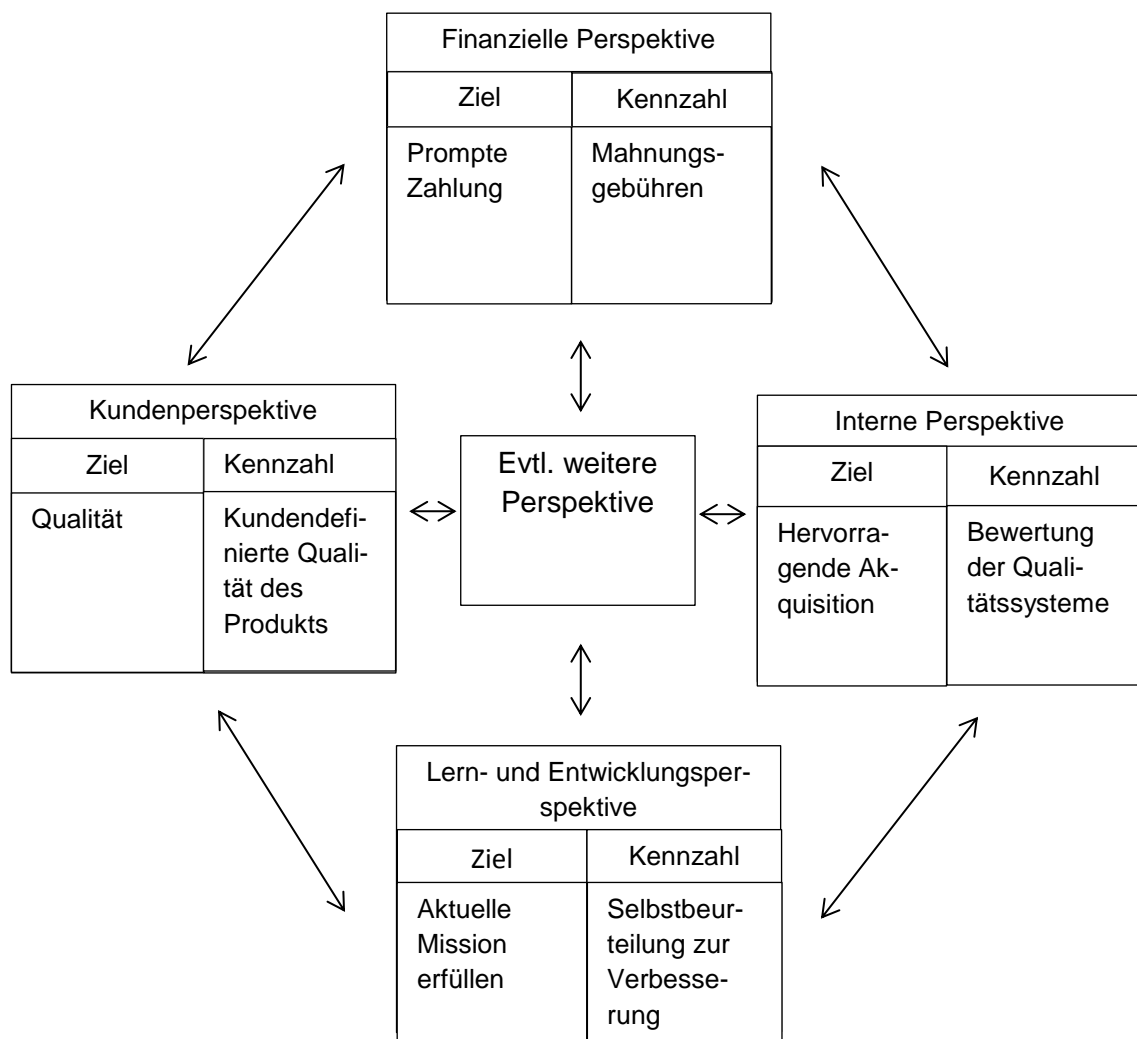


Abbildung Nr. 6: Beispiel einer ausgearbeiteten BSC<sup>122</sup>

<sup>121</sup> Kaplan/Norton 1997, S. 274

<sup>122</sup> Vgl. Kaplan/ Norton 1992, S. 76

## 5 Fazit und Ausblick

Der Druck, sich für die finanziellen Ausgaben im Marketing zu rechtfertigen und diese zu senken, ist mittlerweile vor allem auch im sozialen Bereich stark wahrzunehmen. Finanzielle und personelle Ressourcen sind knapp und die Sicherstellung ist mit einem hohen Aufwand verbunden, daher muss jede Budgeterhöhung im Marketing begründet werden. Viele Social-Profit-Organisationen, in diesem Fall der Caritasverband, müssen sich daher die Frage stellen, wie eine Optimierung des Marketingprozesses möglich ist.

Es wird herausgearbeitet, dass Social-Profit-Organisationen und Sozio-Marketing im Vergleich zu kommerziellen Unternehmen einige Besonderheiten vorweisen und gesondert behandelt werden müssen. Es gibt einige Aspekte, wie beispielsweise die Wichtigkeit der außerökonomischen Ziele, die ständig beachtet werden müssen und von Mitarbeitern als Schwierigkeit oder Hindernis gesehen werden. Oft fehlt bei den betriebswirtschaftlich ausgebildeten Geschäftsführern das fachliche Wissen im Marketing, um die Einführung eines Performance Measurement Systems als Lösung zu sehen. Jedoch ist die Verwendung von integrierten Kennzahlensystemen auch für Social-Profit-Organisationen eine gute Möglichkeit, um das Marketing zu optimieren und so auf Dauer die Ressourcen sehr viel besser einsetzen zu können. Das wäre nicht nur für den Erfolg der Caritas Zentren selbst von Vorteil, da auch Mitarbeiter und Klienten davon profitieren würden. Durch eine Optimierung des Marketingvorgangs, würden nicht nur mehr Förderer überzeugt werden, sondern im Idealfall auf Dauer auch finanzielle Mittel eingespart werden, die dann in andere Bereiche, wie der Qualitätssicherstellung der Angebote oder der Ausbildung der Mitarbeiter investiert werden könnten.

Im Laufe der Interviews mit den Kreisgeschäftsführern wird klar, dass der Begriff „Performance Marketing“ bisher eher unbekannt ist und in den Caritas Zentren nicht bewusst genutzt wird. Vor allem die Entwicklung und Einbindung der Strategie in die Gestaltung der Marketingmaßnahmen läuft bisher noch sehr unstrukturiert und ohne systematische Erfolgskontrolle ab. Vor allem herrscht die Vorstellung, dass außerökonomische Ziele und Maßnahmen nicht in Kennzahlen gemessen werden können. In Zukunft sollte die Strategie daher strukturiert entwickelt und festgehalten werden. Diese könnte dann auch erfolgreich in die Planung und Organisation der Maßnahmen miteinbezogen werden. Das



würde wiederum zu einer Optimierung der Maßnahmen führen, da sie konkret auf die Ziele angepasst wurden. Dadurch wäre es den Geschäftsführern sehr viel besser möglich den gesamten Prozess des Marketings auf die Bedürfnisse und Schwierigkeiten ihres Zentrums anzupassen.

Durch die Einführung eines integrierten Kennzahlensystems, wie der Balanced Scorecard könnte anschließend auch gemessen werden, ob die Ziele erreicht wurden und der Erfolg könnte in Zahlen dargestellt werden. Das würde sich besonders auf die Motivation der Mitarbeiter auswirken. Sie könnten genau mitverfolgen, welche Auswirkungen die Maßnahmen hatten, wodurch es ihnen leichter fallen würde den Sinn und Zweck des gesamten Marketingprozesses zu verstehen und zu verinnerlichen. Auf Grund von fehlendem Fachpersonal im Marketing stellt das im Caritasverband oft ein Problem dar. Im besten Fall würde sich das gewonnene Verständnis dann positiv auf die Leistung der Mitarbeiter auswirken.

Bei der Einführung und Umsetzung der Balanced Scorecard Card könnten die Geschäftsführer den herausgearbeiteten Plan in dieser Arbeit nutzen und auf die Bedürfnisse der einzelnen Caritas Zentren anpassen. Das Ziel wäre, schon in absehbarer Zeit eine Veränderung zu bemerken und das System komplett in die Unternehmen einzugliedern. Nach erfolgreicher Umsetzung könnte durch ständiges Feedback und dauerhafte Überarbeitung ein System, das auf Dauer funktioniert und sich anpasst, einen großen Mehrwert für das Caritas Zentrum bieten.

Bei den befragten Kreisgeschäftsführern ist das Verständnis und auch das Interesse an einer Umstrukturierung des Marketingprozesses deutlich zu sehen. Das müsste genutzt und auf die restlichen Mitarbeiter übertragen werden, damit durch die Einführung einer Balanced Scorecard die knappen Ressourcen in den Caritas Zentren in Zukunft besser genutzt werden könnten.

## Literaturverzeichnis

ANDRAESEN, A.R./ KOTLER, P. (2008): Strategic Marketing of Nonprofit-Organizations, (7. Auflage), New Jersey

BAUER, H.H./ STOKBURGER, G./ HAMMERSCHMIDT, M. (2006): Marketing Performance: Messen - Analysieren – Optimieren (1. Auflage), Wiesbaden

BAUM, H./ COENENEBERG, A. G./ GÜNTHER, T. (2013): Strategisches Controlling (5. Auflage), Stuttgart

BEREKOVEN, L./ ECKERT, W./ ELLENRIEDER, P. (2009): Marktforschung - Methodische Grundlagen und praktische Anwendung (12. Auflage), Wiesbaden

BOGNER, A./ LITTIG, B./ MENZ, W.: Experteninterviews – Theorien, Methoden, Anwendungsfehler, 2009

BRUHN, M. (2005): Marketing für Nonprofit-Organisationen (2. Auflage), Stuttgart

CHRISTA, H. (2010): Grundwissen Sozio-Marketing – Konzeptionelle und strategische Grundlagen für soziale Organisationen (1. Auflage), Wiesbaden

EISINGER, T./ RABE, L./ WOLFGANG, T. (Hrsg.) (2009): Performance Marketing – Erfolgsbasiertes Online-Marketing (3. Auflage), Göttingen

GEMEINSCHAFTSWERK DER ECANGELISCHEN PUBLIZISTIK GmbHG (Hrsg.) (2004): Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen (1. Auflage), Wiesbaden

HORVÁTH, P. (1998a): Neuere Entwicklungen im Controlling. In: LACHNIT, L./LANGE, C./PALLOKS, M.: Zukunftsfähiges Controlling: Konzeption, Umsetzungen, Praxiserfahrungen, München, S.4-18

HORVATH, P. (1998b): Controlling, (7. Auflage), München

KAPLAN, R. S./ NORTON, D. P. (1997): Balanced Scorecard, Stuttgart

KAPLAN, R. S./ NORTON, D. P. (1996): Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. In: Harvard Business Review, January – February 1996, 76

KAPLAN, R. S./ NORTON, D. P. (1992): The Balanced Scorecard-Measures that drive performance. In: Harvard Business Review, January –February 1992, 76

KORTENDIECK, G. (2011): Marketing im Sozialen Bereich (1. Auflage), Augsburg

- KOTLER, P./ KELLER, K.L. (2012): Marketing Management 14th Edition, Edinburgh
- LEHMANN, D. R./ REIBSTEIN, D.J. (2006): Marketing Metrics and Financial Performance MSI Relevant Knowledge Series, 06-602, Cambridge, MA
- LEIDIG, G./ SOMMERFELD, R. (2002): Balanced Scorecard als Instrument zur Strategieumsetzung, Wiesbaden
- LOCKAMY, A./ COX, J. (1994): Reengineering Performance Measurement: How to Align Systems to Improve Processes, Products and Profits, New York
- MARKETING SCIENCE INSTITUTE (1998): Research Priorities 1998-2000, Cambridge
- MARKETING SCIENCE INSTITUTE (2000): Research Priorities 2000-2002, Cambridge
- MARKETING SCIENCE INSTITUTE (2002): Research Priorities 2002-2004, Cambridge
- MEFFERT, H./ BRUHN, M. (2012): Dienstleistungsmarketing; Grundlagen – Konzepte – Methoden (7. Auflage), Wiesbaden
- MORGAN, N. A. (2012): Marketing and business performance. In: Journal of the Academy of Marketing Science, 2012, 102-119
- PEPELS, W. (2013): Strategisches Marketing-Controlling: Grundlagen, Organisation, Instrumente (2. Auflage), Düsseldorf
- REINECKE, S. (2004): Marketing Performance Management (1. Auflage), Wiesbaden
- SCHOLL, A. (2009): Die Befragung (2. Auflage), Konstanz
- SPRINGER GABLER VERLAG (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Marketingcontrolling,  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/marketingcontrolling.html>, Zugriff vom 22.06.2015
- STAEHLE, W.H. (1967): Kennzahlen und Kennzahlensysteme – Ein Beitrag zur modernen Organisationstheorie, Diss., München
- VOLLMUTH, H. J. (1987): Gewinnorientierte Unternehmensführung (1.Auflage), Heidelberg

---

WEBER, J./ KNORREN, N. (1998): Sicherung der Rationalität durch wertorientierte Planung, WHU-Forschungsbericht Nr.59, November, Vallendar

WEBER, J./ SCHÄFFER, U. (2000): Balanced Scorecard & Controlling (2. Auflage), Wiesbaden

ZERRES, M. P. (2000): Handbuch Marketing-Controlling (2. Auflage), Berlin

## Anlagenverzeichnis

Anlage Nr. 1: zu S. 44, Checkfragen zur Kennzahlenermittlung.....	XIV
Anlage Nr. 2: Leitfaden der durchgeführten Interviews. ....	XV
Anlage Nr. 3: Protokoll des ersten Interviews .....	XVI
Anlage Nr. 4: Protokoll des zweiten Interviews .....	XVIII
Anlage Nr. 5: Protokoll des dritten Interviews .....	XX
Anlage Nr. 6: Protokoll des vierten Interviews .....	XXII
Anlage Nr. 7: Protokoll des fünften Interviews .....	XXIV

## Anlagen

Anlage Nr.1: zu S. 44, Checkfragen zur Kennzahlenermittlung, nach Leidig/Sommerfeld (2002), S. 160

1. Auf welche Kennzahlen kommt es zur Erreichung der strategischen Ziele an?
2. Welche Kennzahlen bilden die Ziele und Meilensteine des Unternehmens am besten ab?
3. Welche Kennzahlen sind zu Frühwarnzwecken notwendig?
4. Welche Kennzahlen sind zu Steuerungszwecken notwendig?
5. Welche Kennzahlen benötigt man für Kontrollzwecke?
6. Welche Kennzahlen gibt es schon im Unternehmen?
7. Woher kommt das Datenmaterial für die Kennzahlenberechnung?
8. Sind die derzeitigen Systeme des Unternehmens in der Lage das Datenmaterial bereitzustellen?
9. Wie müssen die Kennzahlen interpretiert werden?
10. Ist es aus Gründen der Eindeutigkeit erforderlich Interpretationshilfen zu erarbeiten?
11. Welche Verantwortungsbereiche benötigen welche Kennzahlen und wie häufig?
12. Können einzelne Kennzahlen mit Hilfe der DV ermittelt werden?

---

Anlage Nr.2: Leitfaden der durchgeführten Experteninterviews

**Experteninterview, durchgeführt von Luccia Koehnlein**

**Thema: Performance Marketing bei Social-Profit-Organisationen am Beispiel des Caritasverbandes**

- 1) Wer ist im Zentrum für die operative Planung und Umsetzung des Marketings zuständig? Gibt es einen Marketingverantwortlichen?
- 2) Welche Marketingmaßnahmen werden aktuell im Unternehmen genutzt?
- 3) Welche Ziele verfolgen Sie mit diesen Marketingmaßnahmen?
- 4) Wie messen Sie den Erfolg dieser Maßnahmen?
- 5) Was verstehen Sie unter Performance Marketing?
- 6) Wird Performance Marketing bisher schon aktiv im Caritas-Zentrum angewendet?
- 7) Seit wann?
- 8) In welchen Bereichen sehen Sie noch Ausbaubedarf / Defizite?
- 9) Wie werden Marketingpläne grundsätzlich im Caritas Zentrum implementiert/ umgesetzt?
- 10) Erkennen Sie Schwierigkeiten bei der Umsetzung Ihrer (geplanten) Marketingmaßnahmen? -> Implementierungslücke ist Fachbegriff, nicht immer verständlich
- 11) Sonstige Anmerkungen

## Anlage Nr.3: Protokoll des ersten Interviews

**Thema: Performance Marketing bei Social-Profit-Organisationen am Beispiel des Caritasverbandes**

- 1) Wer ist im Zentrum für die operative Planung und Umsetzung des Marketings zuständig? Gibt es einen Marketingverantwortlichen?

Die Geschäftsführerin selbst und die Fachdienste

- 2) Welche Marketingmaßnahmen werden aktuell im Unternehmen genutzt?

- Präsentation der Waren in den Gebrauchtwarenkaufhäusern
- Banner vor dem Zentrum
- Verteilen und Auslegen von Flyern und Broschüren
- Internetauftritt mit Webseite und Facebookpage (Beschäftigungsbetriebe)
- Newsletter der einzelnen Fachdienste (E-Mail)
- Events im B2B: „Businesstreff für Freunde und Förderer“, jährlich
- Interne Mitarbeiterbefragung
- Zusammenarbeit mit den lokalen Zeitungen → Print
- Pressekonferenzen zu aktuellen Themen, wie z.B. Asylpolitik
- Teilnahme an politischen Gremien; Landtag, politische Lobbyarbeit,

- 3) Welche Ziele verfolgen Sie mit diesen Marketingmaßnahmen?

Bekanntheit und Information: Bekanntheit steigern und erhalten, mögliche Klienten über Angebot informieren

Information über sozial-politische Themen/ Wertevermittlung: Caritas Zentren als „Vertreter für soziale Themen“, Herausstellung der Fachlichkeit, politisch agieren.

Finanzierung: Akquirierung von Spenden und Sponsoring und mehr finanzielle Mittel durch höhere Einnahmen im Einzelhandel.

Image: „es soll ein positives Gefühl mit der Marke verbunden werden“, die Vision ist es, im Umkreis der bekannteste soziale Anbieter mit einem positiven Image zu sein.

- 4) Wie messen Sie den Erfolg dieser Maßnahmen?



Es wird kein spezielles Messinstrument genutzt. Lediglich im Bereich der Gebrauchtgüterkaufhäuser wird versucht, den erzielten Umsatz mit den durchgeführten Marketingmaßnahmen in Verbindung zu bringen. Image und Bekanntheitsgrad seien schwierig zu messen; wird durch „Wahrnehmung“ des Images im Umkreis versucht

5) Was verstehen Sie unter Performance Marketing?

Der Begriff ist fremd.

6) Wird Performance Marketing bisher schon aktiv im Caritas Zentrum angewendet?

Nein

7) Seit wann?

/

8) In welchen Bereichen sehen Sie noch Ausbaubedarf / Defizite?

/

9) Wie werden Marketingpläne grundsätzlich im Caritas Zentrum implementiert/ umgesetzt?

Die Führungskraft „platziert“ mit Hilfe der Fachdienstleiter die Idee/ den Anstoß. Die Entscheidungskraft liegt grundsätzlich bei der Führungskraft. Danach wird zusammen im Team ein Plan entwickelt und die Maßnahmen dann durchgeführt.

Durch den Gesamtverband werden Unternehmenspolitische Vorgaben sowie Layout vorgegeben.

10) Erkennen Sie Schwierigkeiten bei der Umsetzung Ihrer (geplanten) Marketingmaßnahmen?

Die Finanz- und Ressourcenplanung gestaltet sich oft als schwierig, da es schwer fällt, zwischen wichtigen und unwichtigen Punkten zu unterscheiden. Es ist unklar, ob es sich lohnt zu investieren, oder ob sogar zu wenig investiert wird.

11) Sonstige Anmerkungen

/

## Anlage Nr.4: Protokoll des zweiten Interviews

**Thema: Performance Marketing bei Social-Profit-Organisationen am Beispiel des Caritasverbandes**

- 1) Wer ist im Zentrum für die operative Planung und Umsetzung des Marketings zuständig? Gibt es einen Marketingverantwortlichen?

Die Geschäftsführung ist für die strategische Planung zuständig, die Leiter der Fachdienste für die Ausführung. Unterstützt wird der Vorgang durch die zentrale Marketingabteilung.

- 2) Welche Marketingmaßnahmen werden aktuell im Unternehmen genutzt?

- Verteilen und Auslegen von Flyern und Broschüren
- Internetauftritt mit Webseite und Facebookpage
- Kinospot ab Sommer 2015
- Newsletter der einzelnen Fachdienste (E-Mail)
- Events im B2B: „Freunde und Förderertag“, jährlich
- Öffentliche Events : z.B.: Entenrennen mit circa 700 Besuchern
- Zusammenarbeit mit den lokalen Zeitungen → Print
- Regelmäßige Tätigkeitsberichte, auch für Förderer
- Teilnahme an politischen Gremien, beispielsweise im Landtag als Vertretung des Verbands, politische Lobbyarbeit

- 3) Welche Ziele verfolgen Sie mit diesen Marketingmaßnahmen?

Öffentlichkeit und Image: Das Image soll verbessert werden, „eine Steigerung der ideellen Erträge“. Das Ziel der Teilnahme an den politischen Gremien ist beispielsweise die Kommunikation der Unternehmensleitsätze.

Bekanntheit: die Bekanntheit als lokaler Anbieter steigern, Information über das Angebot an mögliche Klienten weitergeben.

Finanzierung: Akquirierung von Spenden und Sponsoring.

- 4) Wie messen Sie den Erfolg dieser Maßnahmen?

Die Messung der Maßnahmen wird als sehr großes Problem angesehen. Aktuell wird der Erfolg der Maßnahmen kaum bis nicht gemessen. Durch die Frage an die Klienten: „Wie sind Sie auf uns gekommen?“ sollen

elementare Maßnahmen erkannt werden, die richtige Durchführung der Mitarbeiter und der Nutzen der Fragestellung ist allerdings unklar.

5) Was verstehen Sie unter Performance Marketing?

Der Begriff ist fremd, persönliche Vorstellung: Die Messung der Reichweite und die Optimierung der Maßnahmen im digitalen Marketing.

6) Wird Performance Marketing bisher schon aktiv im Caritas Zentrum angewendet?

Nein

7) Seit wann?

Seit ca. fünf Jahren wird die Antwort der Frage „Wie sind Sie auf uns gekommen?“ für Rückschlüsse verwendet.

8) In welchen Bereichen sehen Sie noch Ausbaubedarf / Defizite?

Generell klappt die Umsetzung sehr gut, die strategischen Ansätze sind aber noch sehr unstrukturiert.

- Marktbeobachtungen und –analysen sollen in strukturierter Form durchgeführt werden. Kunden, Konkurrenz und Image sollen gemessen werden. Eine Konkurrenzanalyse, die die Vor- und Nachteile des eigenen Zentrums darstellt, wäre wünschenswert.
- Eine ausführliche Analyse der Zielgruppe (auch der Förderer) muss durchgeführt werden, damit die Wünsche und der beste Weg, um sie zu erreichen, herausgearbeitet werden kann.
- Die Generierung von (Kenn-)zahlen.

9) Wie werden Marketingpläne grundsätzlich im Caritas Zentrum implementiert/ umgesetzt?

Durch Mitarbeiter, Fachdienste und auch die Geschäftsführung werden Ideen und Anstöße gegeben. Die Entscheidung fällt dann durch einen Führungskreis. Die Durchführung wird durch einen Projektplan vorbereitet und mit Hilfe von externen Dienstleistern, wie zum Beispiel Grafikern, durchgeführt. Durch Feedback von allen Abteilungen, das für neue Ideen oder Änderungen genutzt wird, schließt sich der Kreis.

10) Erkennen Sie Schwierigkeiten bei der Umsetzung Ihrer (geplanten) Marketingmaßnahmen?

Es entstehen oft Probleme bei der Budget- und Ressourcenplanung. Finanziell sowie personell. Da die Planung sehr langfristig durchgeführt werden muss, sind akute und kurzfristige Änderungen und Projekte kaum möglich.

Außerdem wäre es schade, dass die Erfolge, da sie nicht gemessen werden, auch von den Mitarbeitern nicht bemerkt werden können. Das führt auf Dauer zu weniger Motivation.

11) Sonstige Anmerkungen

/

#### Anlage Nr.5: Protokoll des dritten Interviews

#### **Thema: Performance Marketing bei Social-Profit-Organisationen am Beispiel des Caritasverbandes**

1) Wer ist im Zentrum für die operative Planung und Umsetzung des Marketings zuständig? Gibt es einen Marketingverantwortlichen?

Die Geschäftsführung und die Leiter der Fachdienste.

2) Welche Marketingmaßnahmen werden aktuell im Unternehmen genutzt?

- Verteilen und Auslegen von Flyern und Broschüren
- Plakate am Bahnhof (speziell für die mögliche Mitarbeiter)
- Auftreten auf Job- und Gesundheits- und Hochschulfestivals
- Internetauftritt mit Webseite und Facebookpage
- Newsletter der einzelnen Fachdienste (E-Mail)
- Events im B2B: „Freunde und Förderertag“, jährlich
- Zusammenarbeit mit den lokalen Zeitungen (3 redaktionelle Artikel pro Monat)
- Printanzeigen in lokalen Zeitungen, z.B. Stellenanzeigen
- Regelmäßige Tätigkeitsberichte, auch für Förderer
- Teilnahme an politischen Gremien, beispielsweise im Landtag als Vertretung des Verbands, politische Lobbyarbeit

3) Welche Ziele verfolgen Sie mit diesen Marketingmaßnahmen?

- Erhaltung der hohen Einnahmen

- Spenden und Fundraising
- Imageverbesserung

4) Wie messen Sie den Erfolg dieser Maßnahmen?

- Unsystematisch
- Kaum Überblick
- Der Erfolg des Freunde- und Förderertags wird durch die eingenommenen Spenden gemessen

5) Was verstehen Sie unter Performance Marketing?

Der Begriff ist fremd.

6) Wird Performance Marketing bisher schon aktiv im Caritas Zentrum angewendet?

Nein

7) Seit wann?

/

8) In welchen Bereichen sehen Sie noch Ausbaubedarf / Defizite?

/

9) Wie werden Marketingpläne grundsätzlich im Caritas Zentrum implementiert/ umgesetzt?

Die Anregungen und Ideen kommen meistens durch Mitarbeiter oder durch Angebote von außen (wie zum Beispiel Zeitungen). Die Umsetzung erfolgt dann im Team. Für die Vorbereitung von Messenbesuchen oder Events werden eigene Vorbereitungsgruppen zusammengestellt.

10) Erkennen Sie Schwierigkeiten bei der Umsetzung Ihrer (geplanten) Marketingmaßnahmen?

- Kein klassisches Verkaufsgeschäft → nur eine Vermehrung der Kunden, aber kein Einfluss auf den Preis möglich, um Umsatz zu steigern
- Keine speziell ausgebildeten Marketingmitarbeiter
- Strategisches Marketing geht neben dem Tagesgeschäft oft unter

11) Sonstige Anmerkungen

/

## Anlage Nr.6: Protokoll des vierten Interviews

**Thema: Performance Marketing bei Social-Profit-Organisationen am Beispiel des Caritasverbandes**

- 1) Wer ist im Zentrum für die operative Planung und Umsetzung des Marketings zuständig? Gibt es einen Marketingverantwortlichen?

Im Caritaszentrum selbst sind der Geschäftsführer und die Leiter der Fachdienste zuständig, sonst: der zentrale Verband.

- 2) Welche Marketingmaßnahmen werden aktuell im Unternehmen genutzt?

- Verteilen und Auslegen von Flyern und Broschüren
- Internetauftritt mit Webseite
- Events im B2B: „Jahresempfang“; jährlich
- Öffentliche Events: zB. Jubiläen, Ehrungen (Mitarbeiter), Einweihungen. Regelmäßig: Programm für Senioren
- Zusammenarbeit mit den lokalen Zeitungen, redaktionelle Artikel
- Printanzeigen in lokalen Zeitungen, z.B. Stellenanzeigen
- Anzeigen in Zeitschriften („Blickpunkt“) und lokaler Teil in Zeitschrift des zentralen Verbands (alle drei Monate) „Sozialcourage“
- Regelmäßige Tätigkeitsberichte, auch für Förderer und Multiplikatoren
- Teilnahme an politischen Gremien, beispielsweise im Landtag als Vertretung des Verbands, Pressekonferenzen, politische Lobbyarbeit („After Work Talk“, Arbeitsgemeinschaft der freien Träger, Ausschüsse, Planungsgremien)

- 3) Welche Ziele verfolgen Sie mit diesen Marketingmaßnahmen?

- Imageverbesserung → Klienten sollen „Kompetenz“ mit dem Zentrum verbinden; Beeinflussung der betriebswirtschaftlichen Qualität der Kunden, die bewusst zum Zentrum kommen (Kassen- und Privatpatienten), da eine Kundenauswahl sonst auf Grund der Bindung an vorgegebene Werte nicht möglich ist
- Information über das Angebot
- Steigerung des Umsatzes und Marktanteils im Bereich der ambulanten Pflege

## 4) Wie messen Sie den Erfolg dieser Maßnahmen?

- Unsystematisch → z.B durch „Wahrnehmung“ des Images in der Umgebung
- Kaum Überblick
- Der Erfolg der Kundenakquise wird teilweise durch Rückschlüsse aus der Anzahl der neuen Klienten geschlossen

## 5) Was verstehen Sie unter Performance Marketing?

Der Begriff ist fremd, persönliche Vorstellung: eine „ganzheitliche“ Anschauung des Marketings, mit allen Anspruchsgruppen einbezogen. Eine „strukturierte Betrachtung“ mit „strategischem Vorgehen“

## 6) Wird Performance Marketing bisher schon aktiv im Caritas Zentrum angewendet?

Nicht bewusst. Es wird zwar keine systematische Messung der Erfolge der Maßnahmen durchgeführt, aber beispielsweise das Erreichen der gesetzten Ziele immer wieder überprüft werde. Auch die Qualität der Mitarbeiter in der Führungsebene werde durchgehend gesichert und optimiert. Diese Prozesse geschehen allerdings sehr unstrukturiert und ohne eine genaue Messung, zum Beispiel mit der Hilfe von Kennzahlen.

## 7) Seit wann?

/

## 8) In welchen Bereichen sehen Sie noch Ausbaubedarf / Defizite?

/

## 9) Wie werden Marketingpläne grundsätzlich im Caritas Zentrum implementiert/ umgesetzt?

Marketingmaßnahmen werden nur sehr selten mit einem Selbstzweck geplant und durchgeführt. Meistens sind sie Mittel, die genutzt werden, um Ziele zu erreichen. Das bedeutet, dass es keine gesonderten Projekt- oder Durchführungspläne gibt, Marketingmaßnahmen werden von aktuellen Projekten abgeleitet.

## 10) Erkennen Sie Schwierigkeiten bei der Umsetzung Ihrer (geplanten) Marketingmaßnahmen?

- Fehlende Motivation
- Mitarbeiter fehlt die spezielle Ausbildung im Marketing → der Sinn und Zweck von Maßnahmen wird oft nicht ver-

standen → Marketing wird als lästige Zusatzarbeit gesehen.

#### 11) Sonstige Anmerkungen

/

#### Anlage Nr.6: Protokoll des fünften Interviews

### **Thema: Performance Marketing bei Social-Profit-Organisationen am Beispiel des Caritasverbandes**

- 1) Wer ist im Zentrum für die operative Planung und Umsetzung des Marketings zuständig? Gibt es einen Marketingverantwortlichen?

Der Geschäftsführer für die Gesamtstrategie und die Leiter der Fachdienste für ihren Bereich. Ein fester „Arbeitskreis Öffentlichkeitsarbeit“ ist zuständig

- 2) Welche Marketingmaßnahmen werden aktuell im Unternehmen genutzt?

- Verteilen und Auslegen von Flyern (auch für das „Weltstadtcafé“) und Broschüren, z.B. Programmhefte
- Internetauftritt in Form einer Homepage
- Auftritt auf Onlineplattformen, wie „paf&du.de“ (Bewerbung des „Weltstadtcafés“)
- Mitarbeiternewsletter
- Öffentliche Events: z.B. Jubiläen, Ehrungen (Mitarbeiter), Einweihungen
- Informationsveranstaltungen, z.B. Tag der offenen Tür
- Zusammenarbeit mit den lokalen Zeitungen, redaktionelle Artikel z.B. über Events
- Printanzeigen in lokalen Zeitungen, z.B. Stellenanzeigen
- Lokaler Teil in Zeitschrift des zentralen Verbands (alle drei Monate) „Sozialcourage“
- Jahresberichte an Kooperationspartner, wie Pfarrer, Politiker, Behörden, ehrenamtliche Helfer
- Teilnahme an politischen Gremien, beispielsweise im Landtag als Vertretung des Verbands, Pressekonferenzen, politische Lobbyarbeit
- Den wichtigsten Förderern wird durch Events, wie Konzerten und Vorträgen gedankt



- Logo auf Fahrzeugen, z.B. der ambulanten Pflege
- Mitarbeiterversammlungen

3) Welche Ziele verfolgen Sie mit diesen Marketingmaßnahmen?

- Imageverbesserung → positive Darstellung, vor allem bei Kooperationspartnern
- Information über das Angebot
- Neukundengewinnung und Steigerung der Kundentreue

4) Wie messen Sie den Erfolg dieser Maßnahmen?

- Unsystematisch → z.B. durch „Wahrnehmung“ des Images in der Umgebung oder bei Verhandlungen mit Förderern
- Steigende Nutzerzahlen als Indikator für Erfolg der Maßnahmen
- Befragungen der Nutzer, z.B. bei Schülerbetreuung (Zufriedenheit) mit Musterfragebogen

5) Was verstehen Sie unter Performance Marketing?

Der Begriff ist fremd.

6) Wird Performance Marketing bisher schon aktiv im Caritas Zentrum angewendet?

Kaum. Sehr unsystematisch. Es werden kaum Rückschlüsse aus den Zahlen gezogen.

7) Seit wann?

Seit 2013 existiert der „Arbeitskreis Öffentlichkeitsarbeit“

8) In welchen Bereichen sehen Sie noch Ausbaubedarf / Defizite?

- Ressourcendefizit, Mitarbeiter haben zu wenig Zeit für Marketing
- Imageproblem, da die Angebote relativ teuer sind, Verständnis für die Preise fehlt
- Manche Maßnahmen sind nicht durchführbar, da die Bevölkerung sich dann fragt: „Wieso können die sich das als sozialer Anbieter leisten?“ → Imageproblem seit Bau des neuen Zentrums

9) Wie werden Marketingpläne grundsätzlich im Caritas Zentrum implementiert/ umgesetzt?

Der „Arbeitskreis Öffentlichkeitsarbeit“ ist für die strategische und operative Planung zuständig. Nach dem OK des Geschäftsführers wird ein Verantwortlicher ausgemacht, der sich, teilweise auch über einen längeren Zeitraum, um die Umsetzung des Projekts kümmert.

10) Erkennen Sie Schwierigkeiten bei der Umsetzung Ihrer (geplanten) Marketingmaßnahmen?

- Fehlende Motivation
- Mitarbeiter fehlt die spezielle Ausbildung im Marketing → das Bewusstsein für den Sinn von Maßnahmen fehlt oft → Marketing wird als lästige Zusatzarbeit gesehen. „Die Mitarbeiter sehen sich selbst nicht als Marketingträger.“
- Oft fehlen die Ressourcen, um große, neue Projekte zu planen und umzusetzen

11) Sonstige Anmerkungen

/

## **Eigenständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ort, Datum

Vorname Nachname